



ACADEMIA MILITAR

IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS PREDITORAS ACADÉMICAS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DO CADETE ALUNO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA NA ACADEMIA MILITAR

Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR João Manuel Roxo Carreiro

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Professor Doutor António Fernando Boleto Rosado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho 2014



ACADEMIA MILITAR

IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS PREDITORAS ACADÉMICAS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DO CADETE ALUNO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA NA ACADEMIA MILITAR

Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR João Manuel Roxo Carreiro

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Professor Doutor António Fernando Boleto Rosado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho 2014

Dedicatória

À minha família e amigos, por estarem sempre do meu lado.

Agradecimentos

No instante em que escrevo estas palavras, começa-se a apoderar de mim o sentimento de missão cumprida, e ao mesmo tempo, a vontade de não deixar de fora do barco todos aqueles que remaram comigo nesta jornada de seis anos.

Assim sendo, começo por expressar a minha gratidão a todos os que, por algum meio e em algum momento, direta ou indiretamente, contribuíram para este fim.

Para o efeito, manifesto em especial o meu agradecimento:

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, pela disponibilidade constante, atenção dispensada, paciência, dedicação e profissionalismo.

Ao meu coorientador, Professor Doutor António Fernando Boleto Rosado, pela disponibilidade, atenção e apoio salientes.

A todos os Cadetes Alunos e Aspirantes da Guarda Nacional Republicana, pela disponibilidade e contributo ao responderem ao inquérito por questionário.

Aos Comandantes de Companhia da Academia Militar, pela sua colaboração e contributo.

A todos os professores da Academia Militar e da Faculdade de Motricidade Humana que contribuíram com os seus conhecimentos para a minha causa.

À minha família e namorada, pelo amor e apoio incondicional.

E porque “ninguém acaba a academia sozinho”, a todos os meus eternos e honrosos camaradas.

A vós e a todos os que estão na minha memória,
o meu sincero e profundo Obrigado.

Resumo

Este trabalho de investigação identifica as variáveis preditoras académicas para o desenvolvimento de competências de liderança dos Cadetes Alunos da Guarda Nacional Republicana, na Academia Militar.

Foi utilizado um inquérito por questionário, previamente validado e aplicado *online*, com algumas questões de caráter sociodemográfico e com 120 questões, associadas a 24 competências de liderança, para medir a perceção de 163 Cadetes e Aspirantes relativamente às mesmas. Com bases nas respostas dadas, criou-se uma base de dados em *Microsoft Excel*, à qual se acrescentaram as notas obtidas pelos respetivos alunos a todas as Unidades Curriculares ministradas até ao momento, e procedeu-se ao seu tratamento e análise estatística, com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences*.

Dos resultados do estudo, identificaram-se diferenças significativas entre a perceção dos alunos em algumas competências de liderança, relativamente ao ano escolar e ao lugar de curso que ocupam.

Registaram-se correlações significativas entre algumas competências de liderança e o ano escolar dos alunos, o tipo de Atividade Circum-Escolar praticado, o estatuto civil/militar, o tipo de estabelecimento de ensino secundário frequentado e o lugar de curso ocupado.

Assinalaram-se correlações significativas entre algumas competências de liderança e as médias académicas e a nota da Informação Comportamental dos Aluno.

Com o objetivo de procurar uma variável que contribuísse para o desenvolvimento das competências de liderança durante a vida académica na Academia Militar, concluiu-se que a média do Departamento de Línguas Estrangeiras aparece como variável preditora académica da “consideração”, “autoconfiança”, “comunicação assertiva”, “empatia”, “liderança participativa”, “gestão de conflitos e negociação” e “reconhecimento e valorização”, e a Informação Comportamental do Aluno como variável preditora académica da “influência/referência”.

Palavras-Chave: Variáveis preditoras académicas; Competências de liderança; Ensino Superior Militar; Cadete Aluno.

Abstract

The study undertaken identifies academic predictive variables for the development of leadership skills of the Cadets from the National Republican Guard in the Military Academy.

A questionnaire, previously approved and posted online, with some questions about the socio-demographic aspects plus 120 questions associated with 24 leadership competences, was used to measure the perceptions of 163 military students. Based on their responses, it was created a database in Microsoft Excel, to which was added the grades of the respective students to all the subjects taught so far. The data was then treated and statistically analyzed using the Statistical Package for Social Sciences.

Significant differences were identified between the perceptions of some leadership skills, not only among different school years but also on students' positioning in the course.

Significant correlations were registered between some leadership competences and the following categories: student's school year, extra curriculum activities, civil/military status, type of highschool's facility and course's place.

Also, significant correlations were found between some leadership competences and, not only to academic grades average, but also with the grade obtained in Student's Behavioral Information.

With the purpose of searching for a variable that could contribute positively to the development of leadership competences in the students enrolled in the Military Academy, it can be concluded that the average obtained in the Department of Foreign Languages is, indeed, an academic predicable variable of the skill "consideration", "self-esteem", "assertive communication", "empathy", "participative leadership", "negotiation and conflict management" and "recognition and valorization". Furthermore, the grade obtained in ICA was an academic variable found to predict results in the competence of "Influence/Reference".

Keywords: Academic predictive variables; Leadership competences; Military Higher Education; Cadets.

Índice Geral

| | |
|---|----------|
| Dedicatória..... | i |
| Agradecimentos | ii |
| Resumo | iii |
| Abstract..... | iv |
| Índice Geral | v |
| Índice de Figuras | ix |
| Índice de Quadros | x |
| Índice de Tabelas..... | xi |
| Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos | xii |
| Capítulo 1 - Introdução | 1 |
| 1.1. Introdução..... | 1 |
| 1.2. Enquadramento..... | 1 |
| 1.3. Importância da investigação e justificação do tema | 2 |
| 1.4. Definição dos objetivos..... | 3 |
| 1.5. Questão de partida e perguntas derivadas | 4 |
| 1.6. Metodologia..... | 5 |
| 1.7. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos..... | 7 |
| Capítulo 2 - A Academia Militar e a Guarda Nacional Republicana | 8 |
| 2.1. Introdução..... | 8 |
| 2.2. Formação Militar..... | 8 |
| 2.2.1. Caraterização do ensino na Academia Militar..... | 10 |
| 2.2.1.1. Objetivos de formação | 11 |
| 2.2.1.2. Caraterização dos cursos superiores da Guarda Nacional Republicana | 12 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.2. Variáveis preditoras..... | 14 |
| 2.3. Caraterização da Guarda Nacional Republicana | 15 |
| 2.3.1. A Guarda Nacional Republicana enquanto Força de Segurança de natureza militar..... | 15 |
| 2.3.2. A formação e ensino na Guarda Nacional Republicana | 16 |
| Capítulo 3 - Liderança no contexto do Ensino Superior Militar | 19 |
| 3.1. Conceito de liderança | 19 |
| 3.2. Gestão e liderança | 20 |
| 3.2.1. A essência da liderança em contexto militar | 21 |
| 3.3. Modelos de competências de liderança | 22 |
| 3.4. Competências e desempenho..... | 24 |
| 3.4.1. Competências e fatores sociodemográficos | 25 |
| Capítulo 4 - Metodologia da Parte Prática..... | 27 |
| 4.1. Introdução..... | 27 |
| 4.2. Metodologia de abordagem do trabalho | 27 |
| 4.3. Inquéritos por questionário..... | 28 |
| 4.4. Programas informáticos utilizados | 32 |
| 4.5. Caraterização do universo | 32 |
| 4.6. Dimensão da amostra | 33 |
| 4.7. Procedimentos estatísticos..... | 34 |
| Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados | 35 |
| 5.1. Introdução..... | 35 |
| 5.2. Caraterização sociodemográfica dos inquiridos..... | 35 |
| 5.3. Análise estatística | 36 |
| 5.3.1. Análise descritiva das competências de liderança – anos escolares (n=163)..... | 38 |
| 5.3.2. Análise descritiva das competências de liderança – tipo de ACE (n=163) . | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3.3. Análise descritiva das competências de liderança – estatuto antes de entrar na Academia Militar (n=163) | 40 |
| 5.3.4. Análise descritiva das competências de liderança – estabelecimento de Ensino Secundário (n=163) | 40 |
| 5.3.5. Análise descritiva das competências de liderança – género (n=163) | 41 |
| 5.3.6. Análise descritiva das competências de liderança – lugar de curso (n=163)..... | 41 |
| 5.4. Diferenças significativas entre subamostras (variáveis independentes)..... | 42 |
| 5.4.1. Diferenças significativas entre as competências de liderança – anos escolares (n=163) | 42 |
| 5.4.2. Diferenças significativas entre as competências de liderança – Lugar de Curso (n=163) | 43 |
| 5.5. Correlações significativas entre as variáveis dependentes (n=163) | 43 |
| 5.6. Variáveis preditoras académicas (n=112) | 45 |
| Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações | 51 |
| 6.1. Introdução..... | 51 |
| 6.2. Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e da pergunta de partida..... | 51 |
| 6.2.1. Hipóteses | 51 |
| 6.2.2. Perguntas derivadas | 53 |
| 6.2.3. Pergunta de partida da investigação | 55 |
| 6.3. Conclusões finais..... | 56 |
| 6.4. Limitações e recomendações | 56 |
| 6.5. Investigações futuras e fecho | 57 |
| Bibliografia | 58 |
| Apêndice A – Esquema estrutural do trabalho..... | 62 |
| Apêndice B – Estrutura académica da Academia Militar | 63 |
| Apêndice C – Plano curricular do Curso de GNR-Armas..... | 64 |

| | |
|--|-----|
| Apêndice D – Competências a desenvolver pelas Unidades Curriculares do Curso de GNR-Armaz | 66 |
| Apêndice E – Aptidões e qualidades dos líderes eficazes | 73 |
| Apêndice F – Fatores considerados pelos Comandantes de Companhia para a ICA . | 74 |
| Apêndice G – Agrupamento de ACEs individuais e coletivas | 75 |
| Apêndice H – Resultados do coeficiente <i>alpha de Cronbach</i> | 76 |
| Apêndice I – Representações gráficas dos fatores sociodemográficos dos inquiridos | 80 |
| Apêndice J – Representação das competências de liderança por fator sociodemográfico | 82 |
| Apêndice L – Regressões lineares entre competências de liderança e variáveis académicas | 89 |
| Apêndice M – Competências de liderança e variáveis preditoras académicas | 96 |
| Anexo A – Competências nucleares da liderança | 97 |
| Anexo B – Inquérito de competências de Liderança | 98 |
| Anexo C – Competências: descrição e itens | 104 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura nº 1 – Modelo metodológico. | 7 |
| Figura nº 2 – Posição da GNR no Sistema Nacional de Forças. | 16 |
| Figura nº 3 – Esquema estrutural do trabalho. | 62 |
| Figura nº 4 – Ano Escolar de frequência. | 80 |
| Figura nº 5 – Tipo de ACE. | 80 |
| Figura nº 6 – Estatuto antes de entrar na Academia Militar. | 80 |
| Figura nº 7 – Estabelecimento de Ensino Secundário. | 81 |
| Figura nº 8 – Caraterização quanto ao género. | 81 |
| Figura nº 9 – Caraterização quando à posição relativa no curso. | 81 |
| Figura nº 10 – Média de valores das competências de liderança relativamente ao ano escolar. | 83 |
| Figura nº 11 – Média de valores das competências de liderança relativamente à caraterística da(s) ACE(s) praticada(s). | 84 |
| Figura nº 12 – Média de valores das competências de liderança mediante ser, ou não, militar antes de ingressar na AM. | 85 |
| Figura nº 13 – Média de valores das competências de liderança relativamente ao estabelecimento de ensino secundário. | 86 |
| Figura nº 14 – Média de valores das competências de liderança relativamente ao género. | 87 |
| Figura nº 15 – Média de valores das competências de liderança relativamente ao lugar de curso. | 88 |

Índice de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro nº 1 – Traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança..... | 24 |
| Quadro nº 2 – Competências e descrição. | 29 |
| Quadro nº 3 – Resultados totais do inquérito de competências de liderança. | 37 |
| Quadro nº 4 – Comparação múltipla de médias – <i>Tukey</i> para as competências de liderança quanto ao ano escolar. | 43 |
| Quadro nº 5 – Comparação múltipla de médias – <i>Tukey</i> para as competências de liderança quanto ao lugar de curso. | 43 |
| Quadro nº 6 – Correlações significativas entre competências de liderança e características sociodemográficas. | 45 |
| Quadro nº 7 – Correlações significativas entre competências de liderança e grupos académicos..... | 47 |
| Quadro nº 8 – Competências de liderança e variáveis académicas (M, E, N, H, I, G1, TFB, TFAM, ICA, IM). | 49 |
| Quadro nº 9 – Código das competências. | 82 |
| Quadro nº 10 – Competências de liderança e variáveis académicas (M, E, N, H, I, G1, TFB, TFAM, ICA, IM) - completo. | 89 |
| Quadro nº 11 – Competências de liderança e variáveis académicas (M, E, N, H, I)..... | 96 |
| Quadro nº 12 – Competências de liderança e variáveis académicas (TFB, TFAM, ICA, IM). | 96 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|-----|
| Tabela nº 1 – Competências desenvolvidas pelas Unidades Curriculares de cada Departamento..... | 13 |
| Tabela nº 2 – Definições de liderança. | 19 |
| Tabela nº 3 – Competências ponderadas pela Academia Militar, Guarda Nacional Republicana e Exército. | 23 |
| Tabela nº 4 – Coeficiente <i>alpha de Cronbach</i> , segundo critérios de Hill e Hill (2012)..... | 31 |
| Tabela nº 5 – Estrutura Académica da Academia Militar. | 63 |
| Tabela nº 6 – Plano curricular do Curso de GNR-Armas..... | 64 |
| Tabela nº 7 – Competências a desenvolver pelas Unidades Curriculares do Curso de GNR-Armas..... | 66 |
| Tabela nº 8 – Aptidões e qualidades dos líderes eficazes..... | 73 |
| Tabela nº 9 – Fatores considerados pelos Comandantes de Companhia para a ICA. | 74 |
| Tabela nº 10 – Agrupamento de ACEs individuais e coletivas..... | 75 |
| Tabela nº 11 – Resultados do coeficiente <i>alpha de Cronbach</i> | 76 |
| Tabela nº 12 – Competências nucleares da liderança..... | 97 |
| Tabela nº 13 – Competências, descrição e itens..... | 104 |

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

| | |
|---------------|---|
| AM | Academia Militar |
| ACE | Atividade Circum-Escolar |
| CDF | Comando de Doutrina e Formação |
| CFG | Curso de Formação de Guardas |
| CFFP | Centro de Formação da Figueira da Foz |
| CFO | Curso de Formação de Oficiais |
| CFP | Centro de Formação de Portalegre |
| <i>Cit in</i> | Como citado em |
| E | Departamento de Ciências e Tecnologias de Engenharia |
| ECTS | <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> |
| EG | Escola da Guarda |
| ES | Ensino Superior |
| ESPUM | Ensino Superior Público Universitário Militar |
| EUA | Estados Unidos da América |
| EUROGENDFOR | Força de <i>Gendarmerie</i> Europeia |
| FA | Forças Armadas |
| FAI | Ficha de Avaliação Individual |
| FAIPC | Ficha de Avaliação Individual de Prática de Comando |
| FB | Formação de Base |
| FUC | Ficha de Unidade Curricular |
| G1 | Grupo 1 (média de todas as Unidades Curriculares) |
| GNR | Guarda Nacional Republicana |
| H | Departamento de Ciências Sociais e Humanas |
| I | Departamento de Línguas Estrangeiras |
| ICA | Informação Comportamental do Aluno |
| IM | Instrução Militar |
| M | Departamento de Ciências e Tecnologias Militares |
| N | Departamento de Ciências Exatas e Naturais |
| LOGNR | Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana |
| PLESMIL | Plano de Estudos Militares |
| RCFTIA | Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada |
| TFAM | Treino Físico de Aplicação Militar |
| TFB | Treino Físico Base |
| TPO | Tirocínio para Oficiais |
| UC | Unidade Curricular |

Capítulo 1

Introdução

1.1. Introdução

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), insere-se na estrutura do plano curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), com o propósito de obter o grau de Mestre em Ciências Militares - Especialidade em Segurança. Este trabalho de investigação encontra-se subordinado ao tema “Identificação das variáveis preditoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança do Cadete Aluno da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar”. O RCFTIA representa o culminar de toda a formação dos futuros Oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR), adquirida na Academia Militar e na Escola da Guarda (EG).

Este primeiro capítulo, essencialmente introdutório, tem o fim de apresentar, de forma sucinta e objetiva, a problemática associada ao trabalho, ao mesmo tempo que pretende enquadrar o tema, demonstrar a pertinência do estudo, apresentar questões e respetivas hipóteses, e dar a conhecer os objetivos deste estudo. Na parte final, dá-se a conhecer a metodologia utilizada e faz-se a estrutura esquemática, acompanhada por uma síntese dos capítulos que compõem todo o trabalho.

1.2. Enquadramento

A dinâmica organizacional no fim do século XX e princípio do século XXI pode ser caracterizada por um aumento da competição entre organizações, observável pelas mudanças estratégicas, parcerias, aquisições e fusões efetuadas. Como resultado desta inquietação organizacional, as pessoas confrontam-se com novos paradigmas culturais e com a necessidade de novas competências técnicas e relacionais (Afonso, 2009).

Yukl (*cit in* Afonso, 2009, p.97) refere que, por causa da elevada frequência na ocorrência de alterações na envolvente organizacional, bem como, devido aos novos desafios com que os líderes se confrontam, se torna necessário, não só, níveis de competências elevados, mas também, uma constante aquisição de novas competências de liderança.

Leitão e Rosinha (2007) referem que, se uma organização pretende melhorar a capacidade de liderança, ou se preocupa em melhorar os processos através dos quais essa liderança é exercida, ou trata de melhorar as capacidades de liderança dos seus colaboradores.

Por conseguinte, hoje em dia, é do interesse das organizações avaliarem as competências de liderança dos seus dirigentes. Face ao referido nos parágrafos acima, em 2012, o Tenente-Coronel (Doutor) Carlos Rouco, criou através da sua tese de doutoramento, um modelo de competências associadas à liderança, de forma a se poder dotar com capacidades de liderança todos os Oficiais do Exército Português e, em 2013, o (à data) Aspirante da GNR Luís Marques, no seu RCFTIA, desenvolveu um Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança, para os Oficiais Subalternos da GNR.

Não só é de extrema importância a caracterização, ao nível da liderança, de quem exerce funções de comando, direção ou chefia, como é, igualmente, de especial relevância, caracterizar a formação dos futuros Oficiais/dirigentes na componente da liderança, para se atingirem na sua plenitude, com eficácia e desempenhos superiores, os objetivos de uma organização, quer esta seja militar ou civil, no mundo universitário, numa empresa ou até, num clube de futebol que queira tirar o máximo rendimento dos seus jogadores. Para Ilharco (2013), “um profissional, jogador de futebol ou profissional de outra qualquer atividade, é uma globalidade integrada de aspetos individuais e sociais, técnicos e relacionais” (p.26).

Desta forma, a pertinência deste estudo, prende-se com a importância de saber quais são as competências de liderança mais desenvolvidas pelos Cadetes Alunos da GNR. Ainda, identificar as diversas componentes do ensino académico na AM, que são preditoras ou contribuem para o desenvolvimento das competências de liderança e, assim, contribuir para o melhoramento dos programas de formação dos alunos da Academia Militar.

O investimento feito em novos líderes tem como finalidade criar condições organizacionais e pessoais, para que todos tenham consciência do contributo esperado relativamente ao seu desempenho, e para que todos os líderes se sintam empenhados em trabalhar com excelência (Fachada, 2014).

1.3. Importância da investigação e justificação do tema

Atualmente em todo o Ensino Superior (ES) e de acordo com o processo de Bolonha, impõe-se o desenvolvimento de competências transversais em todos os cursos do ES. No

Ensino Superior Militar (ESM), o desenvolvimento de competências transversais, nomeadamente as associadas à liderança, representa uma formação primária para quem vai exercer funções de comando, direção e chefia. Por isso, a correlação entre os vários conteúdos ministrados na Academia Militar e as necessidades efetivas para o exercício das funções de comando devem possuir fortes alicerces.

A finalidade do trabalho de investigação é:

- a. Caracterizar os programas de ensino da Academia Militar;
- b. Caracterizar os modelos de competências de liderança das instituições militares;
- c. Identificar as relações entre as competências desenvolvidas nos programas de curso da Academia Militar e as necessárias para o exercício das funções de comando, direção e chefia;

1.4. Definição dos objetivos

O objetivo principal do trabalho de investigação é contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – comportamentos de liderança no contexto de ensino, nomeadamente na identificação dos conteúdos que promovem as competências de liderança e que irão auxiliar a exercer funções de comando, direção e chefia, bem como a desenvolver o nível de proficiência das competências, necessário para obter desempenhos superiores no contexto profissional.

Por outro lado, procura-se ainda, identificar as lacunas de formação existentes entre as “reais competências de liderança que os Cadetes Alunos desenvolvem” e as necessárias para o exercício das funções de Comandante, Diretor ou Chefe, no contexto da Guarda Nacional Republicana.

Os objetivos específicos são:

- a. Identificar os conteúdos ministrados na Academia Militar que mais contribuem para o desenvolvimento de competências de liderança;
- b. Identificar as várias preditoras do desenvolvimento das competências de liderança;
- c. Caracterizar os comportamentos de liderança exigidos para o exercício das funções de comando, direção e chefia.

Esta investigação pretende contribuir para:

- a. O desenvolvimento eficiente e eficaz das competências de liderança, requeridas para o exercício das funções de comando, direção e chefia;

b. A possibilidade de integração de um modelo de gestão interdisciplinar para o desenvolvimento de competências de liderança, durante a frequência da Academia Militar.

1.5. Questão de partida e perguntas derivadas

Para orientar o presente trabalho ao longo da investigação e garantir uma estrutura coerente com os objetivos, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Quais as variáveis preditoras académicas dos comportamentos de liderança para o exercício das funções de comando, direção e chefia, de forma superior?

Posteriormente, derivaram da questão central as seguintes questões:

Questão Derivada nº 1: Contribuem os fatores sociodemográficos considerados para a proficiência das competências de liderança?

Questão Derivada nº 2: Qual a relevância dos fatores sociodemográficos considerados para a proficiência das competências de liderança?

Questão Derivada nº 3: Qual a relação entre as características sociodemográficas consideradas e os resultados obtidos para a proficiência das competências de liderança?

Questão Derivada nº 4: Quais as variáveis preditoras académicas que mais contribuem para o nível de proficiência das competências de liderança?

No âmbito desta investigação consideraram-se as seguintes hipóteses práticas para o estudo:

Hipótese nº 1: Existência de diferenças entre o nível de proficiência das competências de liderança relativamente a:

Hipótese nº 1.1: Ano Escolar em frequência;

Hipótese nº 1.2: Prática de Atividades Circum-Escolar(es) (ACEs) individual(ais), coletiva(s), ou ambas;

Hipótese nº 1.3: Estatuto antes de entrar na Academia Militar;

Hipótese nº 1.4: Ter frequentado o Ensino Secundário numa escola pública ou privada;

Hipótese nº 1.5: Género;

Hipótese nº 1.6: Lugar de Curso em que se encontra;

Hipótese nº 2: Existência de diferenças significativas entre o nível de proficiência das competências de liderança quanto a:

Hipótese nº 2.1: Ano Escolar em frequência;

Hipótese nº 2.2: Prática de ACE(s) individual(ais), coletiva(s), ou ambas;

Hipótese nº 2.3: Estatuto antes de entrar na Academia Militar;

Hipótese nº 2.4: Ter frequentado o Ensino Secundário numa escola pública ou privada;

Hipótese nº 2.5: Género;

Hipótese nº 2.6: Lugar de Curso em que se encontra;

Hipótese nº 3: Existência de correlações entre o nível de proficiência das competências de liderança e as características sociodemográficas dos Cadetes Alunos.

Hipótese nº 4: Existência de variáveis preditoras académicas que contribuem significativamente para o desenvolvimento e nível de proficiência das competências de liderança.

1.6. Metodologia

Para materializar os objetivos determinados para a investigação do RCFTIA, este estudo cumpre as orientações para a redação de trabalhos escritos dadas pela Academia Militar (AM), através da Norma de Execução Permanente n.º 520/DE/30JUN11/AM, e segue, igualmente, as normas da *American Psychological Association*, consagradas na 6ª Edição do seu *Publication Manual*.

A presente investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática.

A metodologia seguida para a parte teórica inicia-se pela análise documental baseada em artigos de revistas científicas, livros, monografias, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e outros documentos. Nesta parte, procura-se abordar as hipóteses do ponto de vista teórico, sendo a investigação executada por fases, conforme se discrimina:

1ª Fase: Com base na literatura de referência, procura-se caracterizar e diferenciar Ensino Superior e Ensino Superior Militar, bem como, explicitar o conceito de liderança, competências, desempenho e variáveis preditoras, de forma a identificar as diferentes teorias e, assim, conduzir a investigação para os aspetos essenciais à consecução dos objetivos do presente trabalho.

2ª Fase: A partir da literatura de referência, analisam-se os vários conceitos relativos às teorias e modelos da liderança, segundo diferentes abordagens.

3ª Fase: A partir do resultado da análise documental serão identificados os modelos e questionário que melhor se adequa ao contexto académico.

Na parte prática, a metodologia passa por seleccionar, a partir da revisão de literatura, o modelo e os respetivos questionários para medir os comportamentos de liderança dos Cadetes e Aspirantes Alunos a frequentar os cursos da GNR na Academia Militar.

1ª Fase: A partir das competências a desenvolver identificadas através da análise à estrutura curricular do programa do Curso de GNR-Armas e igualmente com base nos traços de personalidade, aptidões, capacidades e competências que diversos autores identificam para um líder ser eficaz, selecciona-se o questionário de competências de liderança que melhor se adequa ao meio académico militar.

2ª Fase: Após a aplicação dos questionários e da recolha de dados, procede-se ao tratamento, à análise estatística e discussão de resultados. Para verificar se existem diferenças significativas entre dimensões em estudo, será utilizado o método de *One-Way ANOVA* e o teste *Kruskal-Wallis*. Para verificar se existem diferenças significativas entre as médias de valores, será utilizado o teste *post-hoc – Tukey* e para medir o grau e direção das correlações serão utilizadas as correlações de *Pearson*. Posteriormente, para verificar a existência de predição entre as variáveis académicas (variáveis independentes) e as competências de liderança (variáveis dependentes) será utilizada a regressão linear múltipla.

Tendo em conta o supra mencionado, os métodos e as técnicas utilizados foram:

a. Na parte teórica será utilizada a análise qualitativa-documental e na parte prática será utilizada a análise quantitativa, através da aplicação de questionários constituídos por perguntas fechadas.

b. Na parte prática serão utilizados um ou mais questionários de liderança para que se possam confrontar a sua precisão de medição relativamente às dimensões em estudo.

A Figura nº 1 apresenta o modelo metodológico seguido.

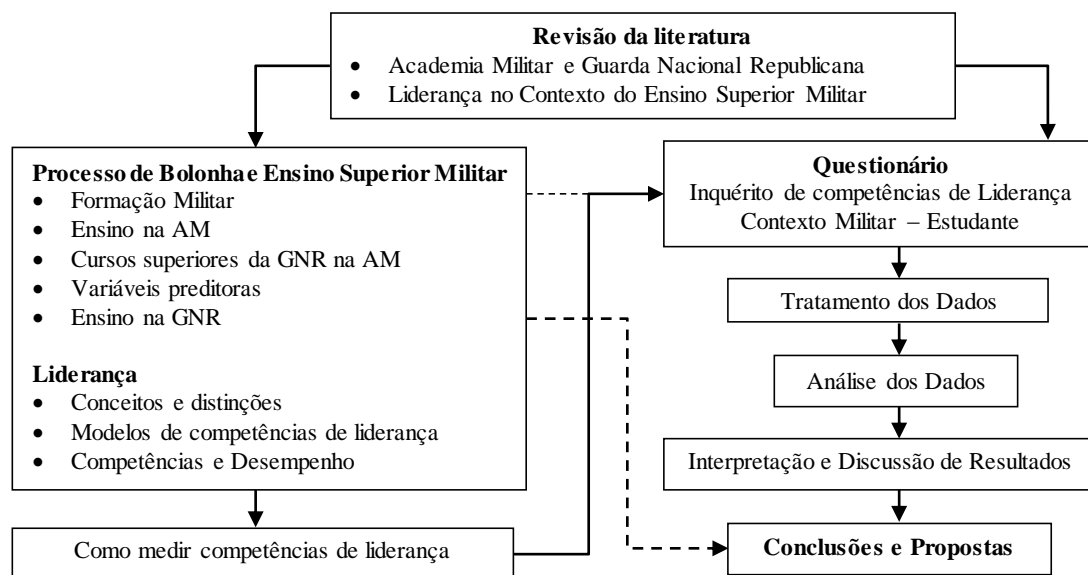


Figura nº 1 – Modelo metodológico.

1.7. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos

O presente RCFTIA apresenta-se num primeiro capítulo que faz a introdução geral ao trabalho e justifica a temática, sendo constituído por duas partes: a primeira parte, teórica, refere-se à revisão de literatura; e a segunda parte, essencialmente prática, diz respeito ao trabalho de investigação de campo.

A Parte I inicia-se no capítulo 2, o qual se intitula “A Academia Militar e a Guarda Nacional Republicana” e identifica os objetivos da formação militar, caracteriza o ensino na AM e na GNR, e enquadra as variáveis preditoras no contexto académico. Por sua vez, o Capítulo 3 aborda a liderança no contexto do Ensino Superior Militar, desde uma primeira abordagem conceptual, passando pelos modelos de competências e terminando com a integração do conceito de desempenho, que leva à necessidade da medição das competências desenvolvidas.

A Parte II é constituída por três capítulos, apresentando o primeiro a metodologia seguida, o segundo recai sobre a análise e discussão de resultados e, por fim, o capítulo 6 exprime as conclusões finais, pronuncia-se acerca da validação ou refutação das hipóteses iniciais dando resposta às questões derivadas e à questão central, e apresenta algumas recomendações para investigações futuras na mesma área.

No Apêndice A – Esquema estrutural do trabalho, pode-se visualizar o esquema morfológico do estudo.

Capítulo 2

A Academia Militar e a Guarda Nacional Republicana

2.1. Introdução

Antes de se proceder à análise de diferenças e relações entre características sociodemográficas e proficiência das competências de liderança, bem como, previamente à identificação das variáveis preditoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança do Cadete Aluno da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar, é pertinente elaborar um enquadramento teórico que caracterize, não só o Ensino Superior nas Escolas Militares e em específico no caso da AM para o curso da GNR, mas também a própria GNR, nomeadamente no que diz respeito à sua missão, aos seus objetivos enquanto força de charneira e ainda, quanto à formação e ensino na GNR.

Torna-se da mesma forma importante enquadrar os conceitos de comando, gestão e liderança, que acompanham o dia-a-dia dos Cadetes, futuros Oficiais, nas Escolas Militares e perceber de que forma estes contribuem para o bom funcionamento de instituições que interagem hierarquicamente e que estão organizadas do melhor modo para conseguirem atingir os seus objetivos internos, devendo sempre ter em conta “um bem maior”, representado pelos objetivos estratégicos nacionais.

Esta revisão bibliográfica tem dois objetivos principais: apresentar um argumento válido para tentar deduzir e justificar as hipóteses gerais da investigação empírica e dar a conhecer a um leitor sem conhecimento especializado sobre o tema, a informação fulcral para entender o âmbito da investigação e avaliar as suas hipóteses gerais (Hill, 2012).

2.2. Formação Militar

Em Portugal, os estabelecimentos militares onde se ministra o Ensino Superior Público Universitário Militar (ESPUM) – Academia Militar, Academia da Força Aérea e Escola Naval têm mantido como missão a formação de Oficiais das Forças Armadas (FA) nas áreas de conhecimento requeridas para o desempenho das missões específicas adjacentes a cada ramo, a par do desenvolvimento de atividades relacionadas com a investigação científica e apoio à comunidade. O ESPUM partilha com as restantes instituições de ensino

superior a criação de elites e quadros superiores para servirem a sociedade, através de uma formação científica de base e de uma formação humanista de nível superior. A sua missão primária é formar dirigentes e quadros superiores de uma profissão que difere de todas as outras pelo seu fim – a administração organizada da violência – visando-se, por conseguinte, na formação do militar, não só um conjunto de técnicas e doutrinas, mas também interferir na sua personalidade (Bravo, 2008).

Para Dorsey (2014), uma especialista norte-americana em candidaturas à faculdade, quem pretende servir nas Forças Armadas dos Estados Unidos da América do Norte (EUA) e ao mesmo tempo continuar a sua carreira académica na faculdade, não tem melhor opção senão ingressar numa das academias militares, uma vez que estas são somente para os melhores e mais brilhantes do país, e visam moldar os futuros líderes dos Estados Unidos.

Embora a Liderança, enquanto capacidade de influenciar o comportamento do grupo com empatia e igualdade visando interesses institucionais e interpessoais, se considere uma competência genérica a desenvolver no ensino superior em geral, o perfil de competências específico do ESPUM engloba ter capacidade de comandar, ter equilíbrio e estabilidade emocionais, ter autoconfiança e autocontrolo, cultivar os valores da disciplina, lealdade, coragem e determinação, e adquirir robustez física e mental (Bravo, 2008).

As Forças do estilo *carabinieri/gendarmerie* (nas quais a GNR se inclui, pertencendo à EUROGENDFOR), enquanto forças militares encarregadas de funções policiais, contam com um passado histórico forte e embora difiram de país para país, têm o estatuto militar como denominador comum. A hierarquia e a estrutura militar sempre constituíram pré-requisitos devido à peculiaridade dos territórios que estavam à responsabilidade destas Forças. Hoje em dia, o estatuto militar, que evoluiu de modo a acompanhar o crescimento do processo de democratização, tornou-se um centro de gravidade para um conjunto de ideais e valores que permite um alto nível de eficiência contínuo para os seus elementos, que não são só empregados do Estado, mas também os guardiões da legalidade e o ponto de referência para as comunidades que servem.

Estas Forças estão constantemente a tentar ser mais flexíveis e dinâmicas relativamente à sua formação e atuação, concentrando-se em elevados padrões de desempenho e fundamentando-se num profissionalismo contemporâneo, que não pode existir sem uma liderança forte e clara, visão, valores, estratégias com foco em resultados e uma cultura de realização e desempenho eficazes (Hovens e Elk, 2011).

2.2.1. Caraterização do ensino na Academia Militar

Em 2004, aquando do renascimento da revista da Academia Militar, “*Proelium*” (Batalha), o Coronel Raul Passos, à data Comandante do Corpo de Alunos da AM, refere que a AM se continua a afirmar, no âmbito universitário, como um Estabelecimento Militar de Ensino Superior de excelência, tanto no contexto da componente de formação científica de base, como na militar, específica deste tipo de estabelecimentos. Passos (2004) aponta também que a excelência que se pretende alcançar, tem base num considerável investimento em novas e modernas infraestruturas e equipamentos, assim como, num Corpo Docente ocupado por quadros militares e civis de elevada competência, que ao longo do tempo se tem vindo a constituir como referência científica, ética e comportamental para todos os Cadetes Alunos.

Segundo a visão de Passos (2004), pretende-se que os futuros quadros do Exército e da GNR contribuam para o sucesso das mesmas e que os Cadetes compreendam, por um lado, o contexto social em que estão inseridos e, por outro, após terminada a formação científica de base, já como jovens Oficiais, deverão estar habilitados para que de forma autónoma possam interpretar, analisar e manusear sistemas tecnologicamente avançados, que à medida que evoluem vão oferecendo novas oportunidades e desafios. Complementando ainda os dois pontos acima mencionados, Passos (2004) afirma que “a formação comportamental dos nossos alunos continuará a ser considerada relevante e de extrema importância, pois todos nós esperamos que num futuro próximo se comportem como líderes de carácter, leais aos valores da nação, bem como aos da profissão das armas que livremente escolheram e na qual irão servir” (p.10).

Ainda para o autor, as pessoas continuam a ser o elemento chave de ambas as instituições e a resposta aos novos desafios passa obrigatoriamente pela sua qualidade moral, intelectual e física.

O ESM tem por finalidade formar os futuros oficiais dos Quadros Permanentes (QP) das FA e da GNR, não só como comandantes, mas também como líderes. E, segundo Kouzes e Posner (2009), a liderança não está relacionada com o poder ou autoridade organizacional, não depende da patente, posição ou título e muito menos, do nome de família.

Rouco e Sarmento (2009, p.162) afirmam que “no contexto académico e numa fase inicial, os alunos devem adquirir as competências básicas ao nível da liderança direta”, e portanto, pode-se verificar no Anexo A – Competências nucleares da liderança, a reunião das competências essenciais da liderança no Processo de Bolonha, nomeadamente aquelas

que consideraram refletir o desenvolvimento de aptidões para o exercício da liderança e gestão de equipas.

Assim, e acreditando que a liderança pode ser ensinada, torna-se importante definir os objetivos da formação militar e, em especial, caracterizar o ensino na AM, para se conseguir chegar ao propósito de formação dos novos Oficiais líderes para a GNR.

2.2.1.1. Objetivos de formação

Sir Francis Bacon afirmou que “conhecimento é poder”, levando a que muitos acreditassem que a essência da liderança é a posse de poder e, por conseguinte, quem possui maior conhecimento e inteligência, é automaticamente líder. No entanto, em universidades de grande prestígio podem-se encontrar académicos brilhantes, cuja capacidade para pensar é elevadíssima, mas que têm uma capacidade de liderança muito baixa (Maxwell, 2009).

Do ponto de vista estratégico, a AM pretende afirmar-se como Instituição de Ensino Superior Universitário de excelência, tanto a nível nacional como internacional, sendo a sua essência a criação de Oficiais para os QP das Armas e Serviços do Exército e da GNR, determinando a especificidade militar da Instituição um ênfase no incutir de valores e na formação em Liderança (Bravo, 2008).

De acordo com o relatório “Concretização dos objetivos do Processo de Bolonha na Academia Militar”, elaborado em Dezembro de 2009, o modelo de competências adotado visa garantir a aquisição de competências genéricas (instrumentais, interpessoais e sistémicas) fundadas em objetivos de formação de âmbito científico e técnico de nível superior universitário, de modo a que, no fim do ciclo de estudos, os alunos demonstrem possuir:

- Conhecimentos e capacidade de compreensão nas áreas da Defesa e Segurança;
- Capacidade para integrar e aplicar conhecimentos, gerir questões complicadas, desenvolver soluções e emitir juízos, refletindo acerca das implicações e responsabilidade de cariz ético e social, resultantes da tomada de decisão;
- Aptidão para transmitir claramente e sem incertezas, os conhecimentos, informações, conclusões e raciocínios a estas subjacentes, a entidades públicas civis e militares, especialistas ou leigas na matéria;

- Capacidade de liderança que possibilite o exercício da autoridade legal e estatutária conferida para comandar, dirigir e chefiar forças militares de pequeno escalão ou equipas técnicas especializadas;
- Competências que permitam uma contínua aprendizagem, indispensável à progressão na carreira e à maturidade pessoal e profissional.

2.2.1.2. Caraterização dos cursos superiores da Guarda Nacional Republicana

Na AM, os alunos do 1º ao 4º ano são designados Cadetes Alunos e no último, 5º ano (Tirocínio Para Oficiais - TPO), são promovidos a Aspirantes-Alunos.

No Despacho n.º 12819/2013, pode-se encontrar o ciclo de estudos e a estrutura curricular e plano de estudos do Mestrado (Integrado) em Ciências Militares, na especialidade de Segurança (registado com o número R/B-AD – 105/2009) na Parte I, do Anexo E. De acordo com o referido Despacho, o curso integra o sistema europeu de transferência de créditos, sendo necessários 300 ECTS para a sua conclusão. A duração normal do curso são 10 semestres (5 anos) e as áreas científicas e créditos que devem ser reunidos para a obtenção do grau de Mestre, por anos, podem ser consultadas no Apêndice B – Estrutura Académica da Academia Militar.

Semanalmente, o horário-tipo dos cursos da AM para a componente académica integra horas presenciais (contacto) e horas não presenciais (trabalho autónomo), numa proporção de 46% e 54%, respetivamente.

É ainda de referir que, segundo o Despacho n.º 26754/2009, no âmbito dos Cursos de Bolonha nas Instituições Militares de Ensino em Portugal, ao fim de 6 semestres e aprovação em 180 ECTS, é conferido o grau de licenciado em Ciências Militares – Guarda Nacional Republicana.

No início do 4º ano, terminados então os referidos 6 semestres, e aquando do começo do Mestrado, os Cadetes Alunos do curso de Ciências Militares – GNR (comummente designado por curso de GNR-Armas) escolhem a sua arma, de acordo com a respetiva ordem de antiguidade (dada pela média final dos 3º anos), entre GNR-Infantaria e GNR-Cavalaria.

Face à Hipótese n.º 4 do presente RCFTIA, há a necessidade de especificar quais são as aptidões e competências que, as diversas Unidades Curriculares (UCs) ministradas no âmbito do Curso de GNR-Armas, e por conseguinte, os vários Departamentos, se propõem a desenvolver nos alunos. Como tal, encontra-se na Tabela nº 1 o agregado das referidas

capacidades, elaboradas pela conjugação dos Planos de Estudos Militares (PLESMIL), do ano letivo de 2012-2013, com as Fichas de Unidades Curriculares (FUC), do ano letivo de 2013-2014.

No Apêndice D – Competências a desenvolver pelas Unidades Curriculares do Curso de GNR-Armas, podem-se consultar as capacidades desenvolvidas por cada UC, em particular.

Tabela nº 1 – Competências desenvolvidas pelas Unidades Curriculares de cada Departamento.

| Competências | N | M | E | H | I |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Interpretação | X | | | X | |
| Resolução de Problemas/Conflitos | X | X | | X | |
| Decisão | X | X | | X | |
| Capacidade Crítica | X | X | | X | |
| Trabalho em Equipa/Grupo | X | X | | X | |
| Saber investigar/pesquisar | X | | | X | |
| Adaptação | X | X | | | |
| Criatividade | X | | | X | |
| Compromisso | | X | | X | |
| Inteligência Geral | | X | X | X | |
| Conhecimento Técnico/Específico | | X | X | X | |
| Comunicação | | X | X | X | X |
| Capacidade Analítica | | X | | X | |
| Valorização Pessoal/Profissional | | X | | X | X |
| Conhecimento Tático | | X | | | |
| Autonomia | | X | | | |
| Iniciativa | | X | | | |
| Capacidade de Planeamento | | X | | X | |
| Comando e Direção | | X | | | |
| Flexibilidade | | X | | X | |
| Relacionamento Interpessoal | | X | | X | X |
| Equilíbrio e Estabilidade emocional | | X | | X | |
| Supervisão | | X | | | |
| Visão | | X | | X | |
| Persuasão | | X | | | |
| Cooperação | | | | X | |
| Autoconfiança | | | | X | |
| Autocontrolo | | | | X | |
| Compreensão | | | | X | |
| Assertividade | | | | X | |
| Responsabilidade | | | | X | |
| Postura e Brio | | | | X | |
| Capacidade de Argumentação | | | | X | |
| Influência | | | | X | X |
| Sentido de Justiça | | | | X | |
| Aptidão Física | | | | X | |

Fonte: Adaptado de PLESMIL (2012-2013) e FUC (2013-2014).

Legenda: **N** – Departamento de Ciências Exatas e Naturais; **M** – Departamento de Ciências e Tecnologias Militares; **E** – Departamento Ciências e Tecnologias da Engenharia; **H** - Departamento de Ciências Sociais e Humanas; **I** – Departamento de Línguas Estrangeiras.

Da Tabela nº 1, é de destacar a “capacidade crítica” (a desenvolver em três departamentos) e a “comunicação” (a desenvolver em quatro departamentos) que lhe está associada, sendo ainda a competência mais transversal a adquirir. Isto, porque Alqahtani e Mutlaq (2012) referem que há a predição dos “pensadores críticos”¹ estarem mais aptos a tornarem-se solucionadores de problemas complexos, resultando que essa aprendizagem, em conjunto com o acesso à informação, a precisão, relevância e aplicabilidade, se tornam necessários para o desenvolvimento de um melhor ensino de liderança.

2.2.2. Variáveis preditoras

Em cada projeto de pesquisa, existe um conjunto de variáveis independentes que podem ser pensadas como condições antecedentes e que afetam a variável dependente. Estas variáveis ou são manipuladas pelo pesquisador (como no caso de ensaios), ou são apenas observados pelo investigador (como no caso de análise secundária de sondagem de dados). Quando uma condição antecedente é simplesmente observada pelo investigador (ou seja, não é manipulada por este), designa-se por variável de previsão. Ao contrário do que se dá com a ocorrência significativa (ou não) de correlações entre variáveis, para ser possível afirmar a existência de uma predição, e por conseguinte, de uma variável preditora, é necessário provar que há causalidade entre a ocorrência desta e da variável que ela prediz (Lewis-Beck, Bryman e Liao, 2004).

Vários estudos sugerem que atividades estruturadas ou extracurriculares fornecem um contexto único para o desenvolvimento pessoal, levando a mais estados positivos, incluindo um aumento de compromisso, prazer, motivação intrínseca, satisfação pessoal, fluxo² e iniciativa. Tais emoções e experiências positivas expandem os repertórios comportamentais dos indivíduos e através desse processo, produzem recursos pessoais e competências sociais (Shernoff, 2010).

Assim sendo, para o corrente trabalho de investigação, torna-se deveras importante considerar este conceito, vista a intensão de se encontrarem variáveis preditoras académicas que contribuam para o nível de proficiência das competências de liderança e a necessidade adjacente de utilizar ferramentas estatísticas que permitam encontrar tais variáveis.

¹ Empregam a lógica na sua aprendizagem e ainda critérios intelectuais amplos, tais como clareza, credibilidade, acurácia, precisão, relevância, significância (Paul e Elder, 2008).

² Um estado de profunda absorção devido a alguma atividade que seja intrinsecamente agradável, como ocorre quando os artistas ou atletas estão focados no seu desempenho (Shernoff, 2010).

2.3. Caraterização da Guarda Nacional Republicana

Estando o tema do RCFTIA centrado nos futuros Oficiais dos QP da GNR e nas suas capacidades relativamente à liderança, é de todo o interesse caraterizar e enquadrar a GNR quanto à sua missão, quanto à sua natureza militar e, sobretudo, no que respeita à organização da formação e ensino, especificando-se os objetivos destas e o que se pretende dos futuros comandantes.

2.3.1. A Guarda Nacional Republicana enquanto Força de Segurança de natureza militar

A GNR tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, não só assegurar a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, mas também, colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei.

Entre diversas outras, é sua atribuição garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades, e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de direito.

O Art.º 1º da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR), define a GNR, como sendo uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa, com jurisdição em todo o território nacional e no mar territorial.

Devido à sua natureza e polivalência, a GNR encontra o seu posicionamento institucional (tal como se apresenta na Figura nº 2) no conjunto das forças militares e das forças e serviços de segurança, sendo a única força de segurança com natureza e organização militares, caracterizando-se como uma Força Militar de Segurança e constituindo-se como uma Instituição de charneira, entre as Forças Armadas e as Forças Policiais e Serviços de Segurança.



Figura nº 2 – Posição da GNR no Sistema Nacional de Forças.
 Fonte: Adaptado do Planeamento Anual GNR (2013).

2.3.2. A formação e ensino na Guarda Nacional Republicana

Ao mesmo tempo que a sociedade evolui, assim se vai revelando a necessidade, da parte das organizações, de acompanharem essa mudança. Face a essa globalização e evolução, a GNR acelerou o processo de mudança, de forma a vincar a sua posição enquanto força indispensável à segurança interna do nosso país.

Em 2007, a GNR viu-se abrangida por uma reestruturação, através de uma nova Lei Orgânica (LOGNR), a qual criou o Comando da Doutrina e Formação (CDF), órgão especificamente designado para a produção de conhecimento e bases de formação na GNR, que integra uma Direção de Formação e uma Direção de Doutrina, e que se encontra sob a direta responsabilidade do General Comandante Geral. Essa dependência demonstra claramente a prioridade que o ensino representa para a GNR, na atualidade. O nº 1, do Art.º 34º, da referida LOGNR, refere que o CDF assegura o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios da doutrina e formação.

De acordo com as Bases Gerais da Formação na GNR (2008, p.19), apresentam-se como objetivos estruturais da formação na GNR os seguintes:

- Inventariar as competências necessárias à prossecução das missões e dos objetivos gerais, setoriais e individuais, de modo a permitir a manutenção e atualização dos perfis de todos os profissionais que servem a instituição;
- Proporcionar a formação contínua adequada a todos os elementos, tendo por base os seus perfis profissionais;
- Dispor de um modelo de conceção e de desenho de cursos que permita transformar as competências inventariadas nos perfis profissionais, em objetivos de formação, detalhar o programa do curso em função dos objetivos de formação fixados;

- Articular os planos curriculares de todo o ensino e formação, para que estes se tornem efetivamente complementares, incorporando os saberes de referência gerais, específicos e atividades práticas que proporcionem a cada militar, não só as técnicas e procedimentos inerentes às boas atuações, mas também os quadros explicativos das mesmas, indo ao encontro do conceito de competência, que se traduz por um “saber fazer” fundamental à melhoria contínua e à capacidade de adaptação a outras situações.
- Garantir que haja a todos os níveis, uma formação³ de qualidade, do ponto de vista técnico-pedagógico, pela existência de recursos didáticos de qualidade e métodos pedagógicos adequados, quer relativamente aos objetivos de formação, como em relação ao grupo de formandos;
- Implicar todos os intervenientes do processo formativo de forma a garantir que a formação vai ao encontro das necessidades dos utilizadores, e que a mesma é, de facto, posta em prática.

Ainda segundo as Bases Gerais da Formação na GNR (2008), a formação para ser eficaz, deve satisfazer as necessidades dos seus “clientes”, isto é, dos utentes dos recursos formados que, no caso da GNR, são os três Comandos Funcionais (área operacional, administração de recursos internos e doutrina e formação). Ao proporcionar elementos bem formados e preparados, em função das missões e atribuições sectoriais ou locais, o sistema da formação está a concorrer, de forma decisiva, para a boa prossecução das missões e objetivos superiormente fixados à GNR. O Sistema de Formação, de excelência, que a GNR adota, provém da congruência entre a qualidade de gestão e o funcionamento da instituição no seu todo.

Com o fim de concretizar os objetivos propostos pelo CDF, a GNR dispõe de uma Entidade Formadora – a Escola da Guarda (EG), que é o polo central das escolas de formação e situa-se em Queluz, e as Entidades de Formação – o Centro de Formação da Figueira da Foz (CFFF) e o Centro de Formação de Portalegre (CFP). A Formação de Base⁴ (FB) na GNR comporta três cursos distintos: o Curso de Formação de Oficiais (CFO), ministrado na AM até ao 4º ano e o 5º ano (TPO) na EG; o Curso de Sargentos, ministrado no CFFF; e o Curso de Formação de Guardas (CFG), ministrado no CFP.

³ “Sempre que há lugar a uma intervenção que visa contribuir para emergência de uma resposta comportamental nova” (Bases Gerais da Formação da GNR, 2008, p.19).

⁴ “Consiste numa formação elementar inerente aos requisitos considerados mínimos para o acesso a qualquer cargo na GNR, no respetivo nível de admissão” (Bases Gerais da Formação da GNR, 2008, p.17).

O CFO é um curso destinado a quem terminou com sucesso o ensino secundário e pretende seguir para o ESM, em concreto para uma futura carreira como Oficial da GNR. Para frequentar esse curso, os candidatos têm de ser classificados aptos em provas físicas (com tabelas definidas todos os anos, aquando do início do concurso), psicotécnicas, médicas e numa Prova de Aptidão Militar, que funciona como uma recruta e visa distinguir aqueles que reúnem um conjunto de competências que, à partida, os irá habilitar para serem militares e cumprirem com as obrigações e exigências com que se irão confrontar ao longo dos 5 anos (no caso do curso de GNR-Armas) de formação seguintes.

No caso do CFG, é exigido aos candidatos a conclusão do 11º ano de escolaridade e o atingir das metas padrão impostas pela GNR para as provas físicas, médicas e psicotécnicas. Uma vez admitidos, os designados “Guardas provisórios” são formados na componente geral militar, jurídica, técnico policial, atividades físicas e profissionais, formação psicossocial e ainda têm a oportunidade de integrar o dispositivo da GNR para estagiarem em algumas vertentes. Após o período de 9 meses de formação, e caso obtenham aproveitamento em todas as áreas, tornam-se Guardas pertencentes aos quadros da instituição.

Após esta primeira etapa formativa, designadamente a FB, os formandos são alvo de uma, ou diversas ações de qualificação ou especialização, com o objetivo de ficarem aptos para o desempenho de uma função concreta. Esta aprendizagem posterior designa-se por Formação Específica e dá acesso a cargos que se enquadram em determinada área de emprego/desempenho (Bases Gerais da Formação da GNR, 2008).

Capítulo 3

Liderança no contexto do Ensino Superior Militar

3.1. Conceito de liderança

Bilhim (*cit in* Bento e Ribeiro, 2013), refere que as primeiras investigações sobre liderança a liderança era uma característica inata, o líder nascia líder, pois estava dotado de atributos e qualidades que o distinguiam dos demais.

Na língua portuguesa, o conceito de “liderança” tem como antecedente a definição de “arte de comando” (Bento e Ribeiro, 2013).

Para Carnegie (2012), não precisamos de nascer líderes, sendo “liderar” uma arte conquistável (que se aprende), podendo qualquer pessoa desenvolver a capacidade para gerir outras de maneira a cativar o seu respeito, confiança e cooperação natural.

Face ao referido acima, a Tabela nº 2 resume as definições de liderança, segundo alguns autores conceituados da área, de forma a demonstrar-se o enquadramento da definição adotada no presente trabalho, com os restantes autores. Pela sua análise, podemos constatar que todos os autores mencionados, embora utilizando diferentes expressões, remetem para uma ação de exercício de **influência** e aquisição de **objetivos** comuns, levando à conclusão de que são esses os termos nucleares do conceito de liderança.

Tabela nº 2 – Definições de liderança.

| Autor | Conceito de Liderança |
|------------------------------|--|
| Rauch e Behling (1984) | Processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para a realização de objetivos . |
| Wills (1994) | Mobilizar (levar, influenciar) os outros para um objetivo partilhado por líderes e seguidores. |
| Vieira (2002, p. 14-15) | “Processo de influenciar , para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos , concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. |
| Northouse (2013) | É um processo pelo qual alguém singularmente influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. |
| Bento e Ribeiro (2013, p.12) | “Capacidade de influenciar outros de modo a que se atinjam os objetivos definidos de uma maneira voluntária e consciente”. |

No Manual de Liderança Militar da AM, Vieira (2002, p.14-15) define liderança, tal como é atualmente ministrado aos Cadetes Alunos da GNR, no 1º semestre do 4º ano, na UC M311 – Ética e Liderança, como “um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam” e ainda afirma que se trata do processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos, concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado, que superem o expectável ou exigido pela função (desempenho extraordinário). Por se considerar a definição mais completa, será esta a definição de “liderança” a ter em consideração, no decorrer do trabalho.

3.2. Gestão e liderança

A necessidade de abordar e distinguir os conceitos de Gestão e Liderança advém do facto de estes já terem tido definições muito semelhantes e, ao longo dos tempos, se terem vindo a diferenciar e tornando cada vez mais específicos, embora nunca tenham perdido o elo de ligação entre si.

Existe o equívoco comum e amplamente difundido de que gerir e liderar são apenas uma e a mesma coisa. Rouco (2012, p.33) afirma que “ambos, o comando e a gestão, contêm elementos de liderança, de tomada de decisão e controlo”. A grande diferença entre os dois conceitos é que a liderança diz respeito a influenciar pessoas a seguir ideias, enquanto a gestão se concretiza pela manutenção de sistemas e processos (Maxwell, 2009).

No campo da responsabilidade, segundo Vargas (*cit in* Afonso, 2009, p.64), “a responsabilidade de um gestor pertence ao domínio da lei, a de um líder ao domínio da ética”.

Embora os conceitos difiram no seu significado e abrangência, os líderes eficazes sabem que para atingirem os objetivos das suas organizações precisam de ser pessoas que guiam, motivam, proporcionam acordos e se preocupam com os seus colaboradores. Equilibrar as competências entre liderança e gestão parece ser a melhor abordagem para todos os que aspiram ser bem-sucedidos no seu trabalho (Carnegie, 2012).

Portanto, gerir e liderar são duas valências necessárias para que as organizações/equipas possam alcançar com sucesso e eficiência os seus objetivos. Gerir implica a aquisição de resultados pelo uso e controlo de todos os recursos necessários e existentes, enquanto liderar implica uma concentração maioritária na ação humana, sendo o

líder aquele que leva os outros ao desenvolvimento, empenho e motivação, enquanto os enquadra simultaneamente com a missão, visão e objetivos da organização (Fachada, 2014).

3.2.1. A essência da liderança em contexto militar

Rippe (1986) afirma que “a diferença entre as Forças inglesas e as alemãs antes de agosto de 1942 consistia na eficácia da liderança alemã”, e continua dizendo que “as Forças alemãs eram altamente bem-sucedidas em inspirar e motivar os seus soldados para realizarem coisas difíceis em circunstâncias desafiadoras” (p.57).

O termo liderança nas FA Portuguesas só foi amplamente difundido e aceite nos anos 80. Até à data, para os Oficiais existia a arte de comando, traduzindo-se pelas “habilidades para se dirigirem pessoas e se atingirem os objetivos com um mínimo de conflitos e um máximo de cooperação” (Munson, 1921) ou “a arte de levar os outros a fazer o que se quer” (Bundel, 1930). Desde 1990 que a realidade das FA mudou radicalmente no que diz respeito à formação académica e à liderança. (Pereira, Melo e Fonseca, 2011, p.9)

Para Leitão e Rosinha (2007), “a partir da década de 80, o ensino e a instrução do comando, chefia e ética militares, repartidos pela formação militar no Corpo de Alunos e pelo currículo académico, surgem integrados em cadeiras e atividades designadas por diferentes combinações” e “em 1985, o Comando e Liderança no âmbito da formação militar do Corpo de Alunos passou a incluir uma série de exercícios práticos de liderança provenientes do Exército Britânico” (p.13).

Atualmente, vivemos num mundo em acelerada e profunda alteração, que exige de todos um desenvolvimento profissional contínuo. O sucesso dos líderes militares do século XXI exige deles caráter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento, decisão, coragem e sentido de oportunidade face ao que tem de ser feito. Os líderes do futuro devem compreender os efeitos físicos e psicológicos do perigo, medo, esgotamento, privação e violência nos seus subordinados. E deles se espera que sejam capazes de equilibrar, constantemente, a obrigação afeta ao cumprimento da missão, com a necessidade de motivar e cuidar dos seus homens, sendo-lhes exigido que coloquem a missão e os seus militares à frente do seu próprio bem-estar (Vieira, 2002).

3.3. Modelos de competências de liderança

Maxwell (2010) refere que os líderes são eficazes devido ao que são interiormente, nas qualidades que os caracterizam enquanto seres humanos, sendo que para alcançar o nível mais elevado da liderança, as pessoas precisam de desenvolver essas características do seu interior para fora.

Segundo Ilharco (2013), a “Rosa dos Ventos da Liderança” é constituída por quatro componentes: desafio, melhoria contínua, globalidade e relacionamento.

Para comparação e análise, o Apêndice E – Aptidões e qualidades dos líderes eficazes, apresenta as aptidões e qualidades que determinam um líder eficaz, segundo a perspectiva de alguns autores de referência.

A GNR, embora não tendo um modelo de competências universal elaborado e colocado em prática para o seu dispositivo, possui um sistema de avaliação (a Ficha de Avaliação Individual – FAI) do pessoal militar, que permite retirar conclusões acerca da importância dos fatores (competências) que considera. As FAI são iguais para a categoria de Oficiais e Sargentos, existindo apenas uma ponderação diferente de cada fator, consoante o posto. É igualmente importante ter em conta os fatores com que a Ficha de Avaliação Individual da Prática de Comando (FAIPC) avalia os Aspirantes, aquando do estágio que estes fizeram no alistamento (CFG) no CFP, no início do ano de 2014, visto serem parâmetros que se consideram importantes um Aspirante Aluno de GNR-Armas possuir, e por conseguinte, serão de interesse um Cadete Aluno do mesmo curso poder vir a desenvolver.

Atualmente, a AM também não dispõe de um modelo geral de competências aplicado à avaliação dos seus alunos, no entanto, foram contactados os Comandantes de Companhia do ano letivo de 2013-2014 para averiguar quais são os parâmetros que têm em consideração para a atribuição da nota de ICA, integrando os mesmos alguns fatores que também são de interesse considerar. No Apêndice F – Fatores considerados pelos Comandantes de Companhia para a ICA, podem-se visualizar os critérios tidos em conta por cada Comandante relativamente à sua Companhia, tendo estes sido agregados para a Tabela nº 3.

Assim, na Tabela nº 3, podemos verificar que competências são apreciadas e ponderadas na FAIPC, nas FAI, na ICA e, ainda, no modelo de competências para a categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, do Exército Português.

Tabela nº 3 – Competências ponderadas pela Academia Militar, Guarda Nacional Republicana e Exército.

| Competências | AM – ICA | GNR – FAIPC | GNR – FAI | Exército |
|----------------------------------|----------|-------------|-----------|----------|
| Aptidão técnica e profissional | X | X | X | X |
| Autoconfiança | X | | X | |
| Autocontrolo | X | | X | |
| Compromisso | X | | | |
| Comunicação | X | | X | |
| Coragem | X | | | X |
| Flexibilidade e adaptabilidade | X | | X | |
| Decisão | X | X | X | X |
| Iniciativa | X | X | X | |
| Integridade | X | | X | X |
| Julgamento | | X | X | |
| Trabalho de equipa e coesão | X | | X | X |
| Conhecimento | X | X | X | |
| Lealdade | X | X | | |
| Dever | X | | X | |
| Disciplina | X | | X | |
| Valorização pessoal/profissional | X | | | |
| Exemplo | X | X | | X |
| Honestidade | X | | | |
| Gestão de conflitos | X | | | X |
| Planeamento e organização | X | | X | |
| Condição física | X | X | X | |
| Assertividade | X | | | |
| Instrução | | X | | |
| Visão | | | | X |
| Liderança participativa | X | | | X |
| Determinação e perseverança | X | | X | |
| Relações interpessoais | X | | | |

Fonte: Adaptado de GNR (2014, p.12), GNR (2003, pp.20-23) e Rouco (2012, pp.279-283).

Legenda: AM – ICA – Informação Comportamental do Aluno, na Academia Militar; GNR – FAIPC – Ficha de Avaliação Individual de Prática de Comando, da GNR; GNR – FAI – Ficha de Avaliação Individual, da GNR.

Face aos conteúdos do Apêndice E – Aptidões e Qualidades dos Líderes Eficazes, e da Tabela nº 3, o modelo a adotar para o RCFTIA será o proveniente da Tese de Doutoramento do Tenente-Coronel Rouco (Versão Desempenho Real em Contexto Militar – Estudante). Esta escolha deve-se ao facto de se considerar que é o modelo que reúne os traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança mais pertinentes para a causa do presente estudo, tendo em conta todas as competências abordadas neste subcapítulo e a Tabela nº 1 (relativa às competências desenvolvidas pelas UCs de cada Departamento), e que portanto, mais se relaciona com os

requisitos exigidos aos Cadetes Alunos e aos Aspirantes Alunos da GNR. O Quadro nº 1 explicita as competências associadas ao modelo em questão, podendo-se consultar, no Anexo C – Competências: descrição e itens, os cinco itens que constituem cada uma delas.

Quadro nº 1 – Traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança

| Competências | |
|----------------------------------|---|
| Consideração | Liderança por delegação |
| Aptidão técnica e profissional | Flexibilidade e adaptabilidade |
| Autoconfiança | Trabalho de equipa e coesão |
| Autocontrolo | Gestor de conflitos e negociação |
| Capacidade de resolver problemas | Influência/referência |
| Compromisso | Orientação para a tarefa |
| Comunicação | Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização |
| Comunicação assertiva | Relações interpessoais |
| Coragem | Tomar decisões |
| Promoção e desenvolvimento | Transparência |
| Empatia | Visão |
| Liderança participativa | Proatividade |

Fonte: Rouco (2012).

3.4. Competências e desempenho

Machado (2014, p.258), define competências como sendo, “o conjunto de caraterísticas observáveis e mensuráveis que se relacionam com o sucesso no trabalho” e que podem englobar conhecimento, capacidades, atributos e ações, incidindo sobre componentes comportamentais e técnicas. Esta definição permite validar se alguém é, ou não, capaz de gerir uma equipa e atingir resultados, visto as competências serem definidas em termos comportamentais.

Visto o que são competências, resta saber como se desenvolvem. Segundo Sinott, Madison e Pataki (2002), esse desenvolvimento observa-se através de um ciclo constituído por seis patamares:

- Criação de um modelo de competências através da identificação dos requisitos do trabalho, papéis e competências relevantes;
- Avaliação das competências existentes;
- Análise das competências existentes;
- Competências exigidas para um papel específico do trabalho ou tarefa;

- e. Definição do programa de desenvolvimento de competências ou unidades de programas para minimizar a identificação de discrepâncias;
- f. Monitorização constante do desempenho e avaliação para confirmar a melhoria.

Pela análise dos pontos acima mencionados, verifica-se que o desenvolvimento das competências pretendidas para a função pode ser supervisionado através do desempenho. Segundo Machado (2014, p.262), desempenho é “a ferramenta por excelência da gestão de pessoas, porque alinha os resultados e comportamentos dos indivíduos, num período de tempo, com os objetivos operacionais e estratégicos” da organização, sendo a medição do desempenho essencial para garantir esse alinhamento e a capacidade para apresentar níveis de desempenho superiores ao longo do tempo e em várias circunstâncias, um dos principais fatores de consideração.

Segundo Rouco (2012, p.325), tais desempenhos superiores “estão diretamente associados aos comportamentos dos líderes, que deverão perceber qual a orientação (para as tarefas ou para as pessoas) que mais lhes convém de acordo com a situação”.

3.4.1. Competências e fatores sociodemográficos

A classificação de profissionais face ao perfil de competências necessário para o cargo que ocupam, ou para a função que desempenham, é dos instrumentos mais poderosos para o desenvolvimento individual e organizacional, uma vez que permite identificar as competências nas quais há uma diferenciação positiva e outras, nas quais poderá haver alguma deficiência. Através das competências, é possível avaliar o conhecimento geral, ou um aluno em particular, independentemente do estudo efetuado por este (Machado, 2014).

Ao avaliar uma ou mais competências recorrendo a comportamentos, está-se a validar se a pessoa emitiu, ou não, esses comportamentos. O princípio subjacente a esta validação, é o de que, se uma pessoa adota determinado comportamento numa situação artificial em que está a ser observada, também o conseguirá adotar numa situação real (Machado, 2014). No entanto, uma vez que, no caso do estudo corrente, essa validação pela observação é impossível, devido a limitações temporais, adota-se o conceito de competência percebida, que se trata, não de uma avaliação externa, mas da percepção que os Cadetes Alunos têm da sua proficiência em relação às competências de liderança abrangidas pelo inquérito. Embora atualmente, não seja considerado o método mais preciso, Bandura (1986) afirma que as percepções até podem ser melhores preditores do comportamento futuro, do

que o que as pessoas são de facto capazes de fazer, porque a autoperceção pode determinar o que as pessoas fazem com os conhecimentos e habilidades que possuem, e por outro lado, as perceções negativas podem levar à desmotivação. Afonso (2009) refere que a utilização da perceção de liderança, enquanto indicador de eficácia, foi sugerida por Yukl, em 1998.

A conexão entre desenvolvimento de competências de liderança e fatores sociodemográficos, como os abordados neste trabalho, não é uma temática muito explorada previamente, no entanto, apresentam-se de seguida estudos que demonstraram algumas associações entre as variáveis referidas, permitindo a sua utilização na confrontação de resultados.

Um estudo feito por Baartman e Ruijs (2011) aos alunos do 1º ao 4º Ano de uma Faculdade de Saúde e Estudos Sociais (pertencente a uma Universidade de Ciências Aplicadas holandesa), para averiguar as diferenças entre as competências percebidas e as competências reais (percecionadas pela instituição) relativamente à sua Autoeficácia, constatou-se que cerca de 65% dos alunos tinha uma estimativa correta, e que a havia maior sobrestimação por parte dos alunos de anos mais baixos e maior subestimação por parte dos alunos de anos mais elevados.

No que diz respeito à influência do género para a liderança em contexto policial, Silvestri, Tong e Brown (2013) referem num artigo que as mulheres, em comparação com o género oposto, são menos agressivas, utilizam menos a força e adotam um estilo menos confrontativo, ao mesmo tempo que demonstram maior compreensão, empatia, capacidade para as relações interpessoais e adotam mais a liderança por delegação.

Gould e Carson (2008) basearam-se em diversos autores para investigar se a prática de atividades desportivas desenvolvia autoconfiança, carater, orientação para a tarefa, responsabilidade, iniciativa, trabalho em equipa, e aumentava o desempenho académico.

Capítulo 4

Metodologia da Parte Prática

4.1. Introdução

A identificação das variáveis preditoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança, do Cadete Aluno da Guarda Nacional Republicana, na Academia Militar, tem como ponto de partida, a análise literária de livros, artigos científicos, revistas, teses passadas e outras publicações de relevo, na área do ensino nas instituições militares, da liderança, da gestão e comando e das competências a estes conceitos associadas, em concreto, no meio militar no qual a GNR se insere. Portanto, nesta revisão bibliográfica reuniram-se vários conteúdos, desde os objetivos e a forma como está estruturado o ensino na AM, até à identificação das várias competências associadas à liderança e do modo como estas se relacionam com a gestão e o comando para a aquisição de desempenhos superiores.

Após elaborada a abordagem teórica, procede-se à componente prática, que se constitui como uma investigação de campo, com o objetivo de se encontrarem respostas para a questão central do trabalho, bem como para as derivadas, de maneira a abordar igualmente as hipóteses com vista a apurar a sua plausibilidade.

Neste capítulo, “metodologia da parte prática”, explanar-se-á a metodologia de análise, a definição da amostra e a apresentação dos instrumentos intrínsecos ao estudo.

4.2. Metodologia de abordagem do trabalho

O presente RCFTIA, enquanto trabalho de investigação aplicada, tem como objetivo descobrir factos novos (os designados “dados empíricos”) para testar as deduções e análises feitas com base em teorias que podem ter aplicação prática a médio prazo. Este tipo de investigação fundamenta-se, quase sempre, na componente teórica, uma vez que só muito raramente é possível resolver problemas práticos por meio de uma investigação empírica sem recurso à teoria (Hill e Hill, 2012).

Ainda é necessário ter em conta que uma investigação nas ciências sociais é um processo de estruturação do conhecimento, com o objetivo máximo de conceber mais

conhecimento ou validar algum conhecimento preexistente. Assim, a investigação não é uma atividade aleatória, devendo obedecer a uma série de regras e procedimentos claramente definidos e uniformes segundo o processo de Bolonha (Sousa e Baptista, 2011).

Tendo como alicerce o “Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar”, do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, e após consideração e análise bibliográfica de diversas fontes, chegou-se a uma panóplia de competências que se associam à liderança. Nesse sentido, foi adotado o “Inquérito de Competências de Liderança Versão Desempenho Real em Contexto Militar – Estudante” (Anexo A – Inquérito de Competências de Liderança), da autoria do orientador do presente trabalho, por ser um inquérito por questionário já validado nesta temática e que, para além de reunir diversas competências que as UCs se propõem a desenvolver (visto o Apêndice C – Competências a desenvolver pelas Unidades Curriculares do Curso de GNR-Armas) e outras consideradas pela GNR na avaliação dos seus militares (consoante mostra a Tabela nº 3), visa identificar traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança e é destinado a alunos no meio militar, como é o caso dos Cadetes e dos Aspirantes da GNR.

Aplicado o inquérito e feita a recolha de dados, procedeu-se à sua abordagem e análise estatística.

4.3. Inquéritos por questionário

A investigação por inquérito considera as opiniões dos inquiridos acerca do objeto de investigação. Através da análise e tratamento de resultados, são gerados os dados que permitem confirmar, ou não, total ou parcialmente, as hipóteses do estudo (Sarmiento, 2011).

O inquérito adjacente ao presente trabalho (Anexo B – Inquérito de Competências de Liderança), é constituído por duas partes, sendo a primeira a caracterização sociodemográfica, contendo questões sobre dados pessoais e acerca da experiência passada dos inquiridos. A segunda parte, trata-se de um questionário com o propósito de medir o desempenho real (competência percebida), constituído por 24 competências de liderança associadas a 5 perguntas fechadas, cada uma, totalizando então 120 perguntas fechadas, às quais os inquiridos podem responder numa escala de 1 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz), consoante a sua perceção individual relativamente ao nível de eficácia, no exercício

das funções de comando, direção e chefia, que eles próprios obteriam para cada uma das afirmações.

O Quadro nº 2 apresenta as competências e respetiva descrição, podendo-se observar no Anexo C – Competências: descrição e itens, o mesmo conteúdo acrescido dos cinco itens que constituem cada competência no inquérito.

Quadro nº 2 – Competências e descrição.

| Competência | Descrição |
|---|--|
| Consideração | Criar, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros, de forma a conhece-los, a perceber as necessidades e com preocupação face às suas expectativas. |
| Aptidão técnica e profissional | Atualizar e manter capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que é exigido. |
| Autoconfiança | Confiar nas capacidades para agir, escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária. |
| Autocontrolo | Controlar as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalhando sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados. |
| Capacidade de resolver problemas | Identificar problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises. |
| Compromisso | Mostrar profunda dedicação à organização e materializar os objetivos organizacionais, com padrões de elevada exigência, procurando, permanentemente, melhorar os desempenhos próprios e dos outros. |
| Comunicação | Comunicar, com facilidade, de forma oral e/ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; ter um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo. |
| Comunicação assertiva | Defender os direitos e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitável, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros e conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais. |
| Coragem | Lutar para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executando ações absolutamente necessárias e, mesmo em ambientes difíceis e adversos, manter comportamentos eticamente aceitáveis. |
| Promoção e desenvolvimento | Formar e treinar os subordinados, fornecendo a informação adequada e ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais. |
| Empatia | Escutar de forma atenta, aberta e interessada, e compreender os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros. |
| Liderança participativa | Aconselhar-se com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão. |
| Liderança por delegação | Delegar confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confiar apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornecer a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos subordinados. |

| Competência | Descrição |
|--|---|
| Flexibilidade e adaptabilidade | Adaptação eficaz à diversidade de situações em permanente transformação, independentemente do grupo ou grupos que se lidera, e pensar, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) reserva. |
| Trabalho de equipa e coesão | Criar e desenvolver nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencem e à obtenção dos respetivos objetivos estratégicos. |
| Gestor de conflitos e negociação | Incentivar e facilitar, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas. |
| Influência/Referência | Promover em si e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação. |
| Orientação para a tarefa | Fixação, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas. |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | Avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados. |
| Relações interpessoais | Relacionamento eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos. |
| Tomar decisões | Identificar os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam. |
| Transparência | Ser franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros. |
| Visão | Manifestar de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolver os outros nesta visão de aspiração partilhada. |
| Proatividade | Ter iniciativa para fazer acontecer as coisas e pensar antecipadamente nas soluções para resolver os problemas. |

Fonte: Rouco (2012).

Após a receção das respostas ao inquérito e antes de se aplicarem métodos estatísticos mais complexos, aplica-se o coeficiente *alpha de Cronbach*. O índice α serve para estimar quão uniformemente os itens associados contribuem para a soma não ponderada do instrumento, utilizando-se para averiguar a consistência interna (grau de confiança) de cada item das competências (Marôco e Garcia-Marques, 2006). Este cálculo é feito com base no valor de correlação entre variáveis, pretendendo-se que seja elevado (tão próximo de 1, quanto possível), para haver a certificação de que se está a medir a mesma competência. Desta forma, poder-se-á excluir, para o cálculo dos valores médios, algum item que se encontre a baixar a confiabilidade do resultado da competência.

No Apêndice G – Resultados do coeficiente *alpha de Cronbach*, apresentam-se os valores originais de α (estando sinalizados os itens posteriormente excluídos), bem como os

valores de correlação entre itens. Segundo os critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo *alpha de Cronbach*, por Hill e Hill (2012), com um valor de α inferior a 0,6, a consistência é inaceitável, com α entre 0,6 e 0,7 é fraca, entre 0,7 e 0,8 é razoável, entre 0,8 e 0,9 é bom e superior a 0,9 é excelente.

A Tabela nº 4 apresenta os valores finais de α , obtidos após a exclusão dos itens previamente referidos, que diminuíam a consistência. Confirma-se que todas as competências possuem uma consistência razoável ou boa.

Tabela nº 4 – Coeficiente *alpha de Cronbach*, segundo critérios de Hill e Hill (2012).

| Competência | Nº Itens | α |
|---|----------|----------|
| Consideração | 4 | 0,79* |
| Aptidão técnica e profissional | 4 | 0,78* |
| Autoconfiança | 4 | 0,84** |
| Autocontrolo | 4 | 0,82** |
| Capacidade de resolver problemas | 5 | 0,82** |
| Compromisso | 5 | 0,84** |
| Comunicação | 5 | 0,82** |
| Comunicação assertiva | 5 | 0,79* |
| Coragem | 5 | 0,80** |
| Promoção e desenvolvimento | 4 | 0,82** |
| Empatia | 5 | 0,86** |
| Liderança participativa | 5 | 0,83** |
| Liderança por delegação | 5 | 0,77* |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 5 | 0,85** |
| Trabalho de equipa e coesão | 5 | 0,79* |
| Gestor de conflitos e negociação | 5 | 0,79* |
| Influência/referência | 5 | 0,80** |
| Orientação para a tarefa | 4 | 0,80** |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 5 | 0,84** |
| Relações interpessoais | 5 | 0,83** |
| Tomar decisões | 5 | 0,82** |
| Transparência | 5 | 0,73* |
| Visão | 4 | 0,80** |
| Proatividade | 4 | 0,89** |

Legenda: * - Item com razoável consistência; ** - Item com boa consistência.

4.4. Programas informáticos utilizados

Para a correta elaboração do presente estudo foram utilizados diversos programas informáticos, tanto ao nível da componente teórica, como da prática, de modo a melhorar e agilizar os procedimentos, minimizando a ocorrência de possíveis erros.

Portanto, na parte teórica, sobretudo na componente da escrita, foi utilizado o *Microsoft Word*, ferramenta parte do *Microsoft Office 2013*, com o intuito de redigir todo o Relatório Científico.

Na parte prática foi acrescida a utilização do *Microsoft Excel*, também incluído no *Microsoft Office 2013*, com o objetivo de efetuar esboços, planejar procedimentos, organizar, analisar e criar bases de dados. Face a estes últimos procedimentos, foi também muito útil a utilização do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (em português, Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) versão 20, da *IBM*, visto tratar-se de um programa informático científico, ideal para tratar os dados recolhidos, de forma a sustentar os restantes conteúdos com dados matemáticos.

Quanto à *Internet*, foi utilizada com três propósitos distintos, sendo o primeiro, o uso de correio eletrónico (*e-mail*) para entrar em contacto com o orientador e coorientador, sempre que necessário, tanto para envio/receção de ficheiros e troca de perguntas/respostas, como para marcar reuniões pontuais. Num segundo propósito, foi utilizada para a aplicação dos inquéritos através de uma ferramenta da *Google*, designada *Google Docs*. Por fim, constituiu uma importante ajuda para a recolha de fontes bibliográficas para consulta posterior, obtenção de informação de relevo para o estudo e consulta de artigos científicos.

4.5. Caraterização do universo

A população escolhida para o estudo foi o universo da Academia Militar. A AM é um estabelecimento de ensino superior público universitário militar que desenvolve atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais destinados aos quadros permanentes das Armas e Serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

A AM é comandada por um General Comandante e para o cumprimento da respetiva missão compreende a estrutura apresentada no Apêndice B.

Para o corrente estudo serão considerados os Cadetes Alunos da GNR, do 1º ao 3º ano, a frequentar a Academia Militar da Amadora, os Cadetes Alunos da GNR do 4º ano, a frequentar a Academia Militar – Sede, e os Aspirantes-Alunos da GNR, que se encontram a frequentar o 5º ano (TPO) na Escola da Guarda, em Queluz.

No total, 163 dos 165 alunos responderam ao inquérito aplicado, sendo o 1º ano da GNR composto por 39 Cadetes: 4 de GNR-Administração e 35 de GNR-Armas; O 2º ano da GNR composto por 42 Cadetes: 1 de GNR-Medicina, 1 de GNR-Engenharia Mecânica, 1 de GNR-Transmissões, 3 de GNR-Administração e 36 de GNR-Armas; O 3º ano da GNR composto por 24 Cadetes: 1 de GNR-Medicina, 2 de GNR-Administração e 21 de GNR-Armas; O 4º ano da GNR composto por 33 Cadetes: 5 de GNR-Administração, 23 de GNR-Infantaria e 5 de GNR-Cavalaria; E o 5º ano composto por 27 Aspirantes-Alunos: 22 de GNR-Infantaria e 5 de GNR-Cavalaria.

4.6. Dimensão da amostra

O universo ou população da investigação representa o total relativo a quem se pretende analisar. Trata-se de qualquer grupo de indivíduos (pessoas, empresas, equipamentos, objetos, etc.) que partilham uma ou mais características (Sarmiento, 2013).

Segundo Marôco (2011, p.9), “o processo de inferência estatística é apenas válido quando as amostras estudadas são representativas da população teórica em estudo, a partir da qual foram obtidas”.

Sarmiento (2013, p.23), apresenta então a fórmula que permite calcular o tamanho da amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se quer estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ), um nível de precisão (D) e onde $Z_{\alpha/2}$ representa a normal predefinida, ou seja, o valor da distribuição normal para um nível de confiança $\lambda=1-\alpha$, em que α é o nível de significância:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

A dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de Cadetes Alunos da GNR na AM, ou seja $N=165$. A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e

a função $[p \times (1-p)]$ assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima.

Como não se conhece a proporção (p), opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=95\%$ e o nível de precisão $D=\pm 5\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2}=1,96$. Assim, $n=115$, mas visto os inquéritos terem sido aplicados a todo o N e apenas dois elementos não terem respondido, utilizam-se 163 respostas, significando que 98,78% do universo foi inquirido.

4.7. Procedimentos estatísticos

Devido às diferenças existentes entre os ciclos de estudos, ao nível das Unidades Curriculares (UCs), dos vários cursos superiores da GNR na AM, e uma vez que 90% da amostra é (ou já foi, até ao fim do 3º ano, no caso de quem já escolheu a Arma – Infantaria ou Cavalaria) de GNR-Armaz, para os restantes cursos foram apenas consideradas, para efeito estatístico, as notas às UCs que estes partilham com o curso de GNR-Armaz.

Para se realizar a análise dos dados, começa-se por introduzir as variáveis da amostra no editor, escolhe-se o procedimento pretendido através do menu disponível, selecionam-se as variáveis (dependentes e independentes) a analisar e, por fim, faz-se a interpretação e discussão dos resultados. (Marôco, 2011). Para estimar a confiabilidade do questionário aplicado, utilizou-se o coeficiente *alfa de Cronbach*. Para averiguar a existência, ou não, de diferenças significativas, utiliza-se o método *One-Way ANOVA* e o teste *ANOVA de Kruskal-Wallis*. Para verificar relações entre variáveis, usa-se a comparação múltipla de médias, através do teste *post-hoc – Tukey*. Para medir o grau e a direção das correlações entre variáveis, utiliza-se o coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*. Por fim, de forma a apurar a existência de variáveis preditoras académicas, face à proficiência nas competências de liderança inquiridas, procedeu-se ao método estatístico de regressão linear múltipla.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

Elaborada a metodologia da parte prática, nomeadamente, a caracterização dos inquéritos aplicados e do método de abordagem ao trabalho, definição da amostra, dos procedimentos de recolha de dados e dos programas informáticos utilizados, apresentam-se neste capítulo os resultados, bem como, a sua análise e discussão, face à questão central e às derivadas, e respetivas hipóteses, formuladas no início do estudo.

Assim, começa-se por fazer uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Posteriormente, tendo em conta os dados sociodemográficos e os resultados obtidos no inquérito, estuda-se através de métodos de estatística descritiva a pertinência dos resultados para a concretização dos objetivos deste estudo, fazendo-se uma primeira descrição dos valores apresentados, analisando-se com base nos conhecimentos e opinião pessoal do autor do presente trabalho e, por fim, confrontando-se com estudos ou análises elaboradas por outros autores, dentro da mesma área. Tendo em conta a limitação do número de páginas para a realização deste tipo de trabalho, neste capítulo são apenas realçados os resultados com elevados contributos para a investigação, garantindo-se que haja um complemento da análise e discussão de resultados durante a confirmação, ou não, das hipóteses no Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações.

5.2. Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

A amostra encontra-se caracterizada segundo diversos parâmetros sociodemográficos. Para melhor compreensão do leitor, cada característica é acompanhada por um gráfico, que se pode visualizar nas figuras constantes do Apêndice I – Representações gráficas dos fatores sociodemográficos dos inquiridos, podendo-se verificar que:

- 26% dos inquiridos encontra-se a frequentar o 2º Ano, 24% o 1º Ano, 19% o 4º Ano, 16% o 5º Ano (TPO) e 15% o 3º Ano. Portanto, os Cadetes Alunos do 1º e 2º Ano

representam metade da amostra, sendo os outros 50% divididos entre Cadetes Alunos do 3º e 4º Ano (34%) e Aspirantes-Alunos do 5º Ano (15%);

- 39% dos inquiridos pratica, ou praticou durante o seu percurso na AM, somente ACE(s) individual(ais), 38% pratica ou praticou ACE(s) coletiva(s) e 23% praticou pelo menos duas ACE(s), sendo uma delas individual e a outra coletiva;
- 81% dos inquiridos são provenientes do meio civil, no ato de concurso para ingresso na AM, e que 19%, na mesma situação, já eram militares, independentemente do Ramo, da Força ou da Patente;
- 88% dos inquiridos frequentaram o Ensino Secundário em escolas públicas, enquanto 12% frequentou escolas privadas. Há somente uma ocorrência, em toda a amostra, de alguém que frequentou escolas de ambos os tipos;
- Na totalidade da amostra, 89% pertencem ao género masculino e apenas 11% ao género feminino;
- No que diz respeito ao lugar em que os inquiridos se encontram dentro do seu curso, 41% afirma estar no primeiro terço (melhores 33,33%), 31% diz pertencer ao segundo terço (entre os melhores 33,33% e os 66,66%) e apenas 28% afirma estar no terceiro terço (acima dos 66,66% melhores do seu curso).

5.3. Análise estatística

Seguidamente, procede-se à análise descritiva dos resultados dos inquiridos no inquérito de competências de liderança (24 competências), segundo as seis variáveis sociodemográficas abordadas anteriormente.

A análise feita neste subcapítulo ainda não determina se há, ou não, diferenças significativas, entre os fatores sociodemográficos considerados e a proficiência nas competências de liderança, constituindo-se, por sua vez, como uma mera exposição narrativa, descritiva e comparativa entre os resultados da média de valores obtidos por cada um dos grupos, permitindo a observação dos casos em que há maiores discrepâncias para posterior verificação da sua significância. Para melhor visualização, apresentam-se no Apêndice J – Representação das competências de liderança por fator demográfico, os gráficos de linhas e as tabelas com os respetivos valores, que deram origem à análise efetuada neste subcapítulo.

De forma a compreender melhor o contexto dos valores médios que serão abordados, apresenta-se o Quadro nº 3, no qual se destacam: os valores médios (X_m) obtidos pela totalidade da amostra; o Desvio Padrão (SD), que indica a dispersão dos valores das variáveis, a partir da média, permitindo saber que 68% dos resultados estão em $[X_m - SD; X_m + SD]$; Coeficiente de Assimetria (g_1), que indica a forma da distribuição probabilística, significando $g_1 > 0$ que a maior parte da amostra respondeu com um valor inferior ao de X_m , $g_1 < 0$ que a maior parte respondeu com um valor superior ao de X_m , e $g_1 = 0$ que a distribuição é simétrica; Coeficiente de Achatamento (g_2), indicando através do seu valor se as respostas se concentraram, ou não, junto da média, tratando-se de uma distribuição vertical e com mais valores concentrados quando $g_2 > 0$ e de uma distribuição horizontal e mais dispersa quando $g_2 < 0$; e os valores mínimos e máximos registados para cada competência.

Quadro nº 3 – Resultados totais do inquérito de competências de liderança.

| Competências | Total (n=163) | | | | | |
|---|---------------|------|-------|-------|------|-------|
| | X_m | SD | g_1 | g_2 | Min | Max |
| Consideração | 7,57 | 0,94 | 0,61 | -0,16 | 4,25 | 10,00 |
| Aptidão técnica e profissional | 7,40 | 1,01 | 0,96 | -0,40 | 4,00 | 10,00 |
| Autoconfiança | 7,49 | 1,01 | 0,59 | -0,28 | 4,00 | 10,00 |
| Autocontrolo | 7,42 | 1,00 | -0,23 | -0,09 | 5,25 | 10,00 |
| Capacidade de resolver problemas | 7,40 | 0,97 | 0,26 | -0,28 | 4,40 | 9,80 |
| Compromisso | 7,58 | 0,97 | 0,80 | -0,25 | 4,40 | 10,00 |
| Comunicação | 7,49 | 1,00 | 0,42 | -0,33 | 4,20 | 10,00 |
| Comunicação assertiva | 7,56 | 0,89 | 0,36 | -0,05 | 4,60 | 10,00 |
| Coragem | 7,46 | 0,96 | 0,23 | -0,34 | 4,60 | 9,80 |
| Promoção e desenvolvimento | 7,45 | 0,98 | 0,55 | -0,47 | 4,50 | 9,75 |
| Empatia | 7,56 | 0,96 | 1,15 | -0,22 | 4,00 | 10,00 |
| Liderança participativa | 7,60 | 0,91 | 0,66 | -0,46 | 5,00 | 10,00 |
| Liderança por delegação | 7,28 | 0,95 | -0,28 | -0,31 | 5,00 | 9,60 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 7,52 | 0,96 | 0,80 | -0,43 | 4,40 | 9,80 |
| Trabalho de equipa e coesão | 7,49 | 0,95 | 1,54 | -0,35 | 3,60 | 10,00 |
| Gestor de conflitos e negociação | 7,47 | 0,97 | 0,52 | -0,05 | 4,00 | 10,00 |
| Influência/Referência | 7,25 | 1,02 | 0,18 | -0,41 | 4,40 | 9,60 |
| Orientação para a tarefa | 7,58 | 1,04 | 2,21 | -0,84 | 3,25 | 9,75 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 7,76 | 0,98 | 0,61 | -0,33 | 4,60 | 10,00 |
| Relações interpessoais | 7,60 | 0,95 | 2,61 | -0,74 | 3,20 | 9,80 |
| Tomar decisões | 7,29 | 0,98 | 1,68 | -0,90 | 3,60 | 9,60 |
| Transparência | 7,66 | 0,91 | 0,44 | -0,36 | 5,00 | 9,80 |
| Visão | 7,25 | 1,05 | 1,00 | -0,61 | 3,75 | 10,00 |
| Proatividade | 7,30 | 1,19 | 4,95 | -1,18 | 1,00 | 10,00 |

Legenda: X_m – Média; SD – Desvio Padrão (*Standard Deviation*); g_1 – Coeficiente de Assimetria (*Kurtosis*); g_2 – Coeficiente de Achatamento (*Skewness*); **Min** – Valor Mínimo; **Max** – Valor Máximo.

Por estes resultados, podemos constatar que, no geral, não há muita disparidade nos valores das respostas, visto o SD ter sempre valores à volta de 1. No entanto, sendo g1 positivo em 22 das competências, significa que a maioria dos inquiridos respondeu abaixo do valor da média e como o g2 é negativo em todas elas, a distribuição toma uma forma mais alargada. Dado verificar-se que, em todos os casos, $7 < X_m < 8$, em 18 competências $Min \geq 4$ e em todas $9 < Max < 10$, leva a crer que a perceção dos alunos quanto à sua proficiência nas competências de liderança se situa, sobretudo, acima de 5 na escala de resposta entre 1 e 10. Ainda assim, é importante perceber os valores registados, porque embora aparentemente existam alunos com noções sobrevalorizadas acerca dos seus desempenhos, ocorreram algumas diferenças que podem ser explicadas.

5.3.1. Análise descritiva das competências de liderança – anos escolares (n=163)

A Figura nº 10 do Apêndice J – Representação das competências de liderança por fator sociodemográfico, apresenta os valores médios obtidos, por cada ano escolar, nas diversas competências de liderança medidas pelo inquérito. Os valores mais elevados foram registados, maioritariamente, no 1º e no 5º ano escolar, embora se situem mais no último ano. Por sua vez, a média de valores mais baixos foram registados pelo 2º ano escolar.

Ora, o que à partida parecem dados incoerentes, pois não parece fazer muito sentido que os alunos do 1º ano sejam dos mais proficientes (com todos os alunos a responderem superior a 5, em todas as competências), na realização das tarefas que os fariam obter tais desempenhos, talvez seja exatamente nessa incoerência que reside a resposta. O 1º ano é constituído por alunos que, até há bem pouco tempo, estavam no Ensino Secundário, a trabalhar ou em outras Unidades Militares, o que significa que muitos deles não estão habituados ao nível de exigência que a AM lhes impõe e alguns deles não têm, ou têm pouca, experiência de comando, direção ou chefia. Também existe a hipótese do receio de não se estar a corresponder às expectativas, ou que o inquérito aplicado de alguma forma sirva para avaliação, o que pode influenciar a responder o que se considera ser o mais acertado, ao invés de se responder o que, de facto, é sentido e vai de encontro à realidade.

Mas nem todos os resultados terão sido, aparentemente, deturpados pelos fatores acima mencionados, pois ao observar e comparar com os restantes anos, os resultados obtidos pelo 1º ano em competências como a “aptidão técnica e profissional”, o “trabalho de equipa e coesão” e a “orientação para a tarefa”, parece perfeitamente razoável que sejam

superiores. O primeiro caso justifica-se pelo desconhecimento acerca de toda a envolvente prática da GNR, da exigência requerida no futuro e da sua missão quando ingressarem nos QP, o que os pode levar a pensar que já estão aptos para a desempenhar. Por exemplo, nessa competência, os resultados foram diminuindo, à medida que o ano escolar aumenta, facto que vai de encontro ao que foi referido, pois os Cadetes Alunos vão ganhando consciência de que não estão tão bem preparados para a sua vida profissional como pensavam, e no caso concreto dos Aspirantes Alunos, que até já estiveram a estagiar em diversas Unidades da GNR, mais enquadrados com essa realidade estão e portanto são os que obtiveram um resultado mais baixo, não por estarem pior preparados, mas por terem uma percepção mais precisa do grau de exigência. Os outros dois casos mencionados podem considerar-se em conjunto, uma vez que o motivo que leva a resultados altos, por parte do 1º ano escolar, no trabalho de equipa, coesão e orientação para a tarefa é o facto de se tratar de um ano de enormes provações, sujeito a um enquadramento exigente e ao qual os alunos não estão habituados, e em que se abandona o conforto do lar e a companhia dos familiares e amigos para se passar a viver numa academia militar rodeado de pessoas desconhecidas, mas que, com o tempo, se vão constituindo como camaradas, amigos e até como uma nova família. Por estes motivos e para os ultrapassar com sucesso, admite-se que o 1º ano escolar é o ano escolar em que a união e o espírito de corpo são máximos, fatores que promovem o trabalho conjunto, a ligação entre camaradas e a orientação para concretizar os objetivos.

Face a tudo o que foi referido anteriormente, faz sentido que os piores resultados se tenham registado no 2º ano escolar, porque este caracteriza-se, no fundo, como se fosse o primeiro ano, ou melhor, o primeiro ano em que se sabe que pouco se sabe e se toma consciência de que a exigência é elevada. Tal como no estudo realizado por Baartman e Ruijs (2011), constata-se também na AM, que o 1º ano escolar tem uma percepção sobrestimada das suas competências.

5.3.2. Análise descritiva das competências de liderança – tipo de ACE (n=163)

No que diz respeito às diferenças da média de valores das competências de liderança entre quem pratica, ou praticou ACEs individuais, coletivas ou ambas, podemos observar, através da Figura nº 11 do Apêndice J, que quem praticou ACEs de ambos os tipos obteve, em média, resultados superiores em todas as 24 competências, enquanto os piores resultados foram divididos pelos praticantes de ACEs individuais e coletivas, registando-se com mais

frequência no primeiro caso. Estes resultados vão ao encontro do que é expectável, uma vez que quem teve oportunidade de praticar ambos os tipos de ACE, é suposto que tenha desenvolvido, tanto as competências expandidas por atividades individuais, como as expandidas por atividades coletivas. Ainda há outro fator a considerar, que é o facto de quem está há mais tempo na AM também ter maior probabilidade de ter praticado mais ACEs de tipos diferentes, o que poderá levar a que haja uma sobreposição entre quem já praticou ambas e quem se encontra num ano escolar superior. Indo ao encontro da investigação de Gould e Carson (2008), não se pode concluir que quem praticou determinado tipo de desportos desenvolveu mais algumas competências, pois ninguém na amostra deixa de praticar algum desporto. Ainda assim, conclui-se que existem diferenças na perceção das competências de liderança consoante o tipo de ACE(s) praticado(s).

5.3.3. Análise descritiva das competências de liderança – estatuto antes de entrar na Academia Militar (n=163)

Pela Figura nº 12 do Apêndice J, que apresenta os resultados registados para as competências de liderança, face à proveniência dos Cadetes Alunos ao ingressarem na AM, verificamos que, em média, os alunos que já eram previamente militares previamente a concorrerem à AM, obtiveram resultados mais elevados em todas as competências, à exceção da “orientação para a tarefa”, o que se justifica, por estarem enquadrados com o meio militar há mais tempo, terem tido mais oportunidades para exercer funções de comando, direção e chefia, e terem mais experiência. O resultado mais baixo na competência referida, poderá estar relacionado com o facto de quem já era militar possuir tendências provenientes das unidades onde se encontravam e não aceitar as novas imposições e objetivos colocados pela AM, de forma tão acessiva, como quem provém do meio civil.

5.3.4. Análise descritiva das competências de liderança – estabelecimento de Ensino Secundário (n=163)

A Figura nº 13 do Apêndice J mostra os resultados obtidos, em média, para cada uma das competências de liderança relativamente à característica sociodemográfica, de ter frequentado o ensino secundário num estabelecimento de ensino público/privado. Nesta análise de resultados verifica-se que, apesar da discrepância entre o tamanho das amostras

(143 frequentaram o ensino público e apenas 19 o ensino privado), os valores registados foram superiores para quem frequentou o ensino secundário privado, exceto na competência “comunicação assertiva”, que é superior para quem frequentou o ensino secundário público, mesmo que por uma diferença praticamente irrelevante (média superior somente em 0,01).

5.3.5. Análise descritiva das competências de liderança – género (n=163)

Como ilustra a Figura nº 14 do Apêndice J, podemos constatar que a média de valores mais elevados se encontra semelhantemente distribuída, uma vez que 11 pertencem ao género masculino e 13 ao feminino. Isto demonstra um equilíbrio entre as perceções de cada género e fazendo-se a ponte com o artigo de Silvestri *et al.* (2013), também se verifica que em média, na AM, os elementos femininos se percecionam com maior empatia e maior utilização do estilo de liderança por delegação, do que os elementos masculinos.

5.3.6. Análise descritiva das competências de liderança – lugar de curso (n=163)

Na Figura nº 15 do Apêndice J ilustra-se a média de valores obtidos, para cada uma das competências, de acordo com a perceção dos alunos quanto à variável independente (posição relativa no lugar de curso). Em primeiro lugar, é necessário referir que devia haver o mesmo (ou praticamente o mesmo) número de alunos em todos os terços, o que significa que, por exemplo, numa turma com 30 elementos, existiriam 10 em cada terço, não se verificando isso somente no caso das turmas com um número de alunos não divisível por três. Facto é que, nem todos os inquiridos responderam corretamente a esta questão (talvez por desconhecimento, ou por mau entendimento da pergunta), uma vez que as respostas não são equitativas em número, para cada um dos terços. Ainda assim, podemos verificar através da sua análise que, para 21 das competências tidas em consideração, os melhores resultados foram registados pelos Cadetes Alunos que se encontram no primeiro terço.

Estes resultados poderão ter como explicação o facto de que, quem se encontra no primeiro terço, já teve ou tem mais oportunidades para a prática de funções de comando, direção e chefia, como, por exemplo, por ser Comandante de Pelotão/Companhia/Batalhão Aluno, Chefe de Curso/Turma, aluno mais antigo de determinado grupo de trabalho, ou por ficar à frente de uma Secção, na execução de exercícios e provas práticas.

5.4. Diferenças significativas entre subamostras (variáveis independentes)

Após se terem analisado as figuras do subcapítulo anterior e verificado a existência de diferenças nos valores médios para os diferentes grupos, vamos agora constatar se existem, e entre que grupos, diferenças significativas, apurando-se a relevância de cada característica sociodemográfica, face aos resultados para a percepção das competências de liderança.

Assim, procede-se ao método de comparação múltipla de médias, através do teste *post-hoc – Tukey*. A utilização deste teste paramétrico carece de uma variável dependente com distribuição normal e necessita que as variâncias populacionais sejam homogêneas (Marôco, 2011).

Então, neste capítulo são apresentadas as diferenças verificadas entre dois, dos seis fatores sociodemográficos em análise e as médias de algumas percepções de competências consideradas, por apenas estes fatores terem registado resultados significativos para o coeficiente de correlação.

5.4.1. Diferenças significativas entre as competências de liderança – anos escolares (n=163)

No que respeita às diferenças significativas entre a proficiência das competências de liderança consoante o ano escolar, verifica-se através do Quadro nº 4 que:

- Para o “autocontrolo”, as médias referentes aos Cadetes Alunos do 1º ano e do 2º ano escolares são significativamente diferentes ($p=0,02$);
- Na “liderança por delegação”, as médias dos Cadetes Alunos do 5º ano escolar (TPO) são significativamente diferentes, face às do 1º ano ($p=0,04$) e às do 3º ano ($p=0,02$);
- A “flexibilidade e adaptabilidade” apresenta diferenças significativas ($p=0,03$) entre as médias do 5º ano (TPO) e as do 2º ano escolares;
- No “trabalho de equipa e coesão” verifica-se que as médias do 1º ano escolar são significativamente diferentes ($p=0,04$) das do 4º ano escolar;
- No que diz respeito à “orientação para a tarefa”, existe uma diferença significativa ($p=0,00$) entre as médias do 1º ano e do 4º ano escolares.

Quadro nº 4 – Comparação múltipla de médias – *Tukey* para as competências de liderança quanto ao ano escolar.

| Variável Dependente (competências de liderança) | | | Teste <i>Tukey</i> (Sig.) |
|---|----------------------|----------------|---------------------------|
| Autocontrole | 1º ano escolar | 2º ano escolar | 0,02 |
| | 5º ano escolar (TPO) | 1º ano escolar | 0,04 |
| Liderança por delegação | | 3º ano escolar | 0,02 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 5º ano escolar (TPO) | 2º ano escolar | 0,03 |
| Trabalho de equipa e coesão | 1º ano escolar | 4º ano escolar | 0,04 |
| Orientação para a tarefa | 1º ano escolar | 4º ano escolar | 0,00 |

5.4.2. Diferenças significativas entre as competências de liderança – Lugar de Curso (n=163)

Quanto às diferenças significativas entre a proficiência das competências de liderança face ao lugar de curso em que o aluno se encontra, verifica-se através do Quadro nº 5 que:

- Na variável “compromisso” há diferenças significativas ($p=0,02$) entre as médias registadas para os alunos que se encontram no primeiro terço do curso, relativamente aos que se encontram no último terço;
- Relativamente à “influência/referência”, verificam-se diferenças significativas entre o primeiro e o segundo terço ($p=0,03$).

Quadro nº 5 – Comparação múltipla de médias – *Tukey* para as competências de liderança quanto ao lugar de curso.

| Variável Dependente (competências de liderança) | | | Teste <i>Tukey</i> (Sig.) |
|---|----------------|----------------|---------------------------|
| Compromisso | Primeiro Terço | Terceiro Terço | 0,02 |
| Influência/Referência | Primeiro Terço | Segundo Terço | 0,03 |

5.5. Correlações significativas entre as variáveis dependentes (n=163)

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados obtidos através do coeficiente de correlação de *Pearson*. Os valores deste coeficiente variam entre -1 e 1, variando as variáveis no mesmo sentido quando a correlação é positiva e em sentidos opostos quando é negativa. A intensidade da correlação é dada pelo seu valor, em módulo. Considera-se correlação fraca quando esse valor é inferior a 0,25, moderada quando está entre 0,25 e 0,50, forte quando é

igual ou maior a 0,50 e menor que 0,75, e muito forte quando é igual ou superior a 0,75 (Marôco, 2011).

Os resultados que constam no Quadro nº 6 mostram que existem duas correlações significativas para $p < 0,01$ (distinguidas com **) e doze para $p < 0,05$ (distinguidas com *). Visto isto, os resultados indicam que:

- Há correlações significativas positivas entre o ano escolar e a “liderança delegativa” ($p=0,01$) e negativas para a “aptidão técnica e profissional” ($p=0,02$) e “orientação para a tarefa” ($p=0,00$). Assim, pode-se afirmar que ao subir no ano escolar, a utilização da liderança delegativa aumenta e a percepção da aptidão técnica e profissional, assim como, da orientação para a tarefa, diminui;
- Há correlações significativas positivas entre a prática de ACE(s) individuais/coletivas/ambas (ACEindv) e a “autoconfiança” ($p=0,02$) e a “comunicação” ($p=0,03$). Assim, constata-se que quem pratica, ou praticou, ACE(s) coletivas, ou individuais e coletivas (ambas), tem percepções de autoconfiança e capacidade de comunicação mais elevadas;
- Há correlações significativas negativas entre ser, ou não, militar antes de ingressar na AM (Micro) e a “capacidade de resolver problemas” ($p=0,02$), o “compromisso” ($p=0,04$), a “empatia” ($p=0,04$) e a “proatividade” ($p=0,02$). Assim, pode-se afirmar que, quem provém do meio civil aquando da entrada na AM, tem uma percepção mais elevada da sua capacidade de resolver problemas, do seu compromisso para com a organização, da empatia e proatividade, em relação a quem já era militar;
- Há correlações significativas positivas entre quem frequentou o ensino secundário numa instituição pública/privada e a “capacidade de resolver problemas” ($p=0,05$) e a “visão” ($p=0,05$). Estes valores permitem afirmar que quem frequentou o Ensino Secundário Privado antes de ingressar na AM, tem uma percepção da sua capacidade para resolução de problemas ou crises e da sua ligação futura à organização, mais elevada;
- Há correlações significativas negativas entre quem se encontra num lugar de curso mais alto (tem menor antiguidade) e a “capacidade de resolver problemas” ($p=0,05$) e o “compromisso” ($p=0,00$). Por estes resultados se pode afirmar que, quanto menor o terço de lugar de curso em que o aluno se encontra (quanto mais antigo ele é dentro do curso), maior é a percepção que ele possui da sua capacidade de resolver problemas ou crises e da sua dedicação à organização (compromisso);

- Não há correlações significativas entre quem trabalhou, ou não, em *part-time* e quaisquer competências de liderança inquiridas;
- Não há correlações significativas entre o género dos alunos e quaisquer competências de liderança inquiridas.

Quadro nº 6 – Correlações significativas entre competências de liderança e caraterísticas sociodemográficas.

| Competência | | Ano | ACEindv | Micro | EnsPub | PartTime | Genero | LugCur |
|----------------------------------|-------|--------|---------|--------|--------|----------|--------|--------|
| Aptidão técnica e profissional | C. P. | -0,18 | 0,09 | -0,15 | 0,11 | -0,01 | -0,10 | -0,13 |
| | Sig. | 0,02* | 0,26 | 0,06 | 0,15 | 0,86 | 0,20 | 0,09 |
| Autoconfiança | C. P. | -0,03 | 0,19 | -0,03 | 0,10 | 0,05 | 0,05 | -0,15 |
| | Sig. | 0,71 | 0,02* | 0,71 | 0,19 | 0,51 | 0,54 | 0,05 |
| Capacidade de resolver problemas | C. P. | 0,11 | 0,14 | -0,18 | 0,16 | -0,08 | 0,04 | -0,15 |
| | Sig. | 0,16 | 0,07 | 0,02* | 0,05* | 0,29 | 0,59 | 0,05* |
| Compromisso | C. P. | 0,02 | 0,14 | -0,16* | 0,07 | 0,00 | 0,04 | -0,22 |
| | Sig. | 0,83 | 0,08 | 0,04* | 0,39 | 0,95 | 0,62 | 0,00** |
| Comunicação | C. P. | 0,14 | 0,17 | -0,01 | 0,07 | -0,01 | 0,06 | -0,09 |
| | Sig. | 0,07 | 0,03* | 0,93 | 0,39 | 0,94 | 0,46 | 0,26 |
| Empatia | C. P. | 0,05 | 0,10 | -0,17 | 0,07 | 0,03 | 0,02 | -0,12 |
| | Sig. | 0,50 | 0,23 | 0,04* | 0,39 | 0,71 | 0,84 | 0,14 |
| Liderança delegativa | C. P. | 0,19 | 0,02 | -0,01 | 0,10 | -0,08 | 0,04 | -0,10 |
| | Sig. | 0,01* | 0,79 | 0,90 | 0,20 | 0,28 | 0,58 | 0,21 |
| Orientação para a tarefa | C. P. | -0,27 | 0,07 | 0,03 | 0,07 | 0,01 | -0,11 | -0,11 |
| | Sig. | 0,00** | 0,41 | 0,66 | 0,41 | 0,93 | 0,16 | 0,17 |
| Visão | C. P. | 0,00 | 0,13 | -0,08 | 0,16 | 0,06 | -0,03 | -0,15 |
| | Sig. | 0,95 | 0,09 | 0,33 | 0,05* | 0,48 | 0,66 | 0,06 |
| Proatividade | C. P. | 0,09 | 0,12 | -0,19 | 0,07 | 0,00 | 0,04 | -0,14 |
| | Sig. | 0,27 | 0,14 | 0,02* | 0,39 | 0,99 | 0,63 | 0,07 |

Legenda: Ano – Ano escolar; ACEindv – Prática de Atividade Circum-Escolar de caráter individual/coletivo; Micro – Estatuto antes de entrar na AM; EnsPub – Frequência de Ensino Secundário público/privado; PartTime – Ter, ou não, trabalhado em *part-time*; LugCur – Terço do curso em que se encontra; C. P. – Correlação de Pearson; Sig. – Significância (2-tailed); * - Correlações significativas a 0,05; ** - Correlações significativas a 0,01.

5.6. Variáveis Predictoras Académicas (n=112)

Para determinar a existência de variáveis predictoras académicas para a perceção das competências de liderança, o ideal seria procurar relações entre UCs e competências. Abordando dessa forma o problema, fez-se uma primeira análise estatística no SPSS, utilizando apenas a turma do 5º ano escolar (TPO) como amostra, pois são os únicos que já passaram a todas as UCs em análise. Este método não revelou resultados promissores, sobretudo devido à redução da amostra e ao elevado número de variáveis. Posteriormente, resolveu-se tentar encontrar a predição da proficiência das competências de liderança,

através das médias obtidas aos diversos Grupos Disciplinares, agrupando-se desta forma todas as UCs pertencentes aos mesmos, num só resultado. Dessa maneira, ainda que a quantidade de variáveis tenha reduzido bastante, continuou-se a não conseguir analisar os dados estatísticos corretamente.

Tendo referido isto, e de forma a equilibrar a amostra com a quantidade de variáveis, decidiu-se começar por averiguar a existência de correlações entre os Departamentos Escolares (constituídos por Grupos Disciplinares, como se apresenta no Apêndice A – Estrutura Académica da AM) e as competências de liderança. Assim, embora a especificidade do estudo diminua, consegue-se obter uma amostra mais considerável (112 alunos). Esta amostra é constituída por todos os alunos do Curso de GNR-Armas, GNR-Infantaria e GNR-Cavalaria, de todos os anos, à exceção do 1º ano escolar, tendo a correlação sido feita com base nas médias que cada aluno obteve às disciplinas dos vários departamentos, até ao momento.

Através da análise do Quadro nº 7, conclui-se que existem diversas correlações significativas entre variáveis, enquadrando-se (quando aplicável) com as competências a desenvolver pelas UCs de cada Departamento Disciplinar (Tabela nº 1), como se passa a explicitar:

- Correlação significativa positiva entre a média do Departamento de Ciências e Tecnologias Militares (M) e a “autoconfiança” ($p=0,01$), “compromisso” ($p=0,05$), “influência/referência” ($p=0,03$), “transparência” ($p=0,03$) e “visão” ($p=0,03$);
O “M” integra UCs que se propõem a desenvolver o “compromisso” e a “visão”;
- Correlação significativa positiva entre a média do Departamento de Ciências e Tecnologias de Engenharia (E) e “liderança por delegação” ($p=0,03$), “flexibilidade e adaptabilidade” ($p=0,01$) e “tomar decisões” ($p=0,01$);
- Correlação significativa positiva entre a média do Departamento de Ciências Exatas e Naturais (N) e a “autoconfiança” ($p=0,02$), “influência/referência” ($p=0,05$) e “transparência” ($p=0,02$);
- Correlação significativa positiva entre a média do Departamento de Línguas Estrangeiras (I) e perceção da “consideração” ($p=0,02$), “autoconfiança” ($p=0,00$), “autocontrolo” ($p=0,03$), “capacidade de resolver problemas” ($p=0,01$), “compromisso” ($p=0,03$), “comunicação” ($p=0,04$), “comunicação assertiva” ($p=0,01$), “promoção e desenvolvimento” ($p=0,01$), “empatia” ($p=0,01$), “liderança participativa” ($p=0,00$), “liderança por delegação” ($p=0,02$), “flexibilidade e

adaptabilidade” ($p=0,02$), “trabalho de equipa e coesão” ($p=0,01$), “gestão de conflitos e negociação” ($p=0,02$), “influência/referência” ($p=0,02$), “orientação para a tarefa” ($p=0,01$), “relações interpessoais” ($p=0,01$), “tomar decisões” ($p=0,01$), “transparência” ($p=0,01$), “visão” ($p=0,00$) e “proatividade” ($p=0,02$).

O “I” integra UCs que se propõem a desenvolver a “comunicação”, as “relações interpessoais” e a “influência”;

- Correlação significativa positiva entre a média de todas as UCs (G1) e a “autoconfiança” ($p=0,01$), “compromisso” ($p=0,04$), “transparência” ($p=0,01$) e “visão” ($p=0,03$);
- Correlação significativa positiva entre a média da nota de ICA e a “autoconfiança” ($p=0,02$), “autocontrolo” ($p=0,02$), “capacidade de resolver problemas” ($p=0,02$) e “influência/referência” ($p=0,00$).

Quadro nº 7 – Correlações significativas entre competências de liderança e grupos académicos.

| Competência | | M | E | N | H | I | G1 | TFB | TFAM | ICA | IM |
|----------------------------------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|------|-------|-------|
| Consideração | C. P. | 0,06 | 0,08 | 0,07 | -0,07 | 0,23 | 0,00 | 0,00 | 0,09 | 0,08 | 0,04 |
| | Sig. | 0,51 | 0,38 | 0,47 | 0,43 | 0,02* | 0,96 | 1,00 | 0,33 | 0,38 | 0,69 |
| Autoconfiança | C. P. | 0,26 | 0,14 | 0,22 | 0,17 | 0,03 | 0,25 | 0,05 | 0,17 | 0,23 | 0,13 |
| | Sig. | 0,01** | 0,14 | 0,02* | 0,08 | 0,00** | 0,01** | 0,58 | 0,07 | 0,02* | 0,18 |
| Autocontrolo | C. P. | 0,12 | 0,18 | 0,06 | 0,03 | 0,21 | 0,09 | 0,06 | 0,15 | 0,21 | 0,04 |
| | Sig. | 0,19 | 0,05 | 0,52 | 0,77 | 0,03* | 0,32 | 0,54 | 0,13 | 0,02* | 0,64 |
| Capacidade de resolver problemas | C. P. | 0,17 | 0,15 | 0,14 | 0,12 | 0,23 | 0,18 | 0,08 | 0,10 | 0,22 | 0,12 |
| | Sig. | 0,07 | 0,13 | 0,14 | 0,22 | 0,01* | 0,06 | 0,42 | 0,31 | 0,02* | 0,19 |
| Compromisso | C. P. | 0,19 | 0,16 | 0,15 | 0,13 | 0,21 | 0,20 | 0,08 | 0,11 | 0,16 | 0,04 |
| | Sig. | 0,05* | 0,10 | 0,11 | 0,17 | 0,03* | 0,04* | 0,39 | 0,27 | 0,09 | 0,70 |
| Comunicação | C. P. | 0,10 | 0,15 | 0,12 | 0,01 | 0,20 | 0,07 | 0,07 | 0,03 | 0,10 | -0,12 |
| | Sig. | 0,28 | 0,12 | 0,20 | 0,90 | 0,04* | 0,45 | 0,44 | 0,73 | 0,30 | 0,21 |
| Comunicação assertiva | C. P. | 0,10 | 0,11 | 0,02 | 0,01 | 0,26 | 0,07 | -0,05 | 0,02 | -0,01 | -0,10 |
| | Sig. | 0,28 | 0,26 | 0,82 | 0,89 | 0,01** | 0,43 | 0,64 | 0,87 | 0,92 | 0,30 |
| Promoção e desenvolvimento | C. P. | 0,11 | 0,13 | 0,08 | 0,02 | 0,25 | 0,09 | -0,01 | 0,08 | 0,03 | -0,02 |
| | Sig. | 0,26 | 0,19 | 0,43 | 0,80 | 0,01** | 0,32 | 0,94 | 0,38 | 0,79 | 0,83 |
| Empatia | C. P. | 0,07 | 0,17 | 0,07 | -0,02 | 0,25 | 0,05 | 0,08 | 0,14 | 0,11 | 0,00 |
| | Sig. | 0,43 | 0,07 | 0,44 | 0,82 | 0,01** | 0,57 | 0,39 | 0,15 | 0,24 | 0,97 |
| Liderança participativa | C. P. | 0,09 | 0,18 | 0,06 | -0,01 | 0,29 | 0,07 | -0,02 | 0,07 | 0,09 | 0,02 |
| | Sig. | 0,37 | 0,05 | 0,52 | 0,93 | 0,00** | 0,46 | 0,83 | 0,48 | 0,34 | 0,87 |
| Liderança por delegação | C. P. | 0,08 | 0,21 | 0,10 | 0,00 | 0,23 | 0,08 | -0,05 | 0,07 | 0,08 | -0,03 |
| | Sig. | 0,41 | 0,03* | 0,30 | 0,98 | 0,02* | 0,43 | 0,63 | 0,44 | 0,42 | 0,76 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | C. P. | 0,05 | 0,24 | 0,06 | -0,01 | 0,22 | 0,06 | 0,04 | 0,12 | 0,10 | -0,02 |
| | Sig. | 0,57 | 0,01** | 0,56 | 0,92 | 0,02* | 0,53 | 0,66 | 0,21 | 0,30 | 0,87 |
| Trabalho de equipa e coesão | C. P. | 0,03 | 0,10 | 0,04 | 0,00 | 0,28 | 0,06 | 0,02 | 0,11 | 0,04 | 0,02 |
| | Sig. | 0,78 | 0,29 | 0,64 | 0,97 | 0,00** | 0,53 | 0,84 | 0,24 | 0,70 | 0,81 |

| Competência | | M | E | N | H | I | G1 | TFB | TFAM | ICA | IM |
|----------------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|
| Gestão de conflitos e negociação | C. P. | 0,07 | 0,13 | 0,07 | -0,03 | 0,25 | 0,04 | -0,06 | -0,06 | -0,04 | 0,01 |
| | Sig. | 0,45 | 0,18 | 0,49 | 0,79 | 0,01** | 0,67 | 0,55 | 0,56 | 0,67 | 0,94 |
| Influência/Referência | C. P. | 0,20 | 0,18 | 0,19 | 0,08 | 0,22 | 0,17 | 0,09 | 0,07 | 0,27 | 0,00 |
| | Sig. | 0,03* | 0,05 | 0,05* | 0,42 | 0,02* | 0,07 | 0,36 | 0,46 | 0,00** | 0,97 |
| Orientação para a tarefa | C. P. | 0,09 | 0,00 | 0,10 | 0,12 | 0,22* | 0,15 | 0,01 | 0,10 | 0,04 | 0,14 |
| | Sig. | 0,37 | 0,99 | 0,31 | 0,22 | 0,02* | 0,12 | 0,91 | 0,29 | 0,67 | 0,15 |
| Relações interpessoais | C. P. | 0,05 | 0,12 | 0,02 | -0,03 | 0,25 | 0,05 | 0,00 | 0,05 | 0,03 | 0,02 |
| | Sig. | 0,57 | 0,21 | 0,85 | 0,78 | 0,01** | 0,62 | 0,99 | 0,57 | 0,74 | 0,86 |
| Tomar decisões | C. P. | 0,16 | 0,25 | 0,18 | 0,06 | 0,25 | 0,15 | 0,04 | 0,10 | 0,10 | 0,08 |
| | Sig. | 0,09 | 0,01** | 0,05 | 0,56 | 0,01** | 0,11 | 0,71 | 0,28 | 0,27 | 0,42 |
| Transparência | C. P. | 0,21 | 0,08 | 0,22 | 0,16 | 0,23 | 0,23 | 0,10 | 0,10 | 0,16 | 0,08 |
| | Sig. | 0,03* | 0,41 | 0,02* | 0,10 | 0,01** | 0,01** | 0,32 | 0,30 | 0,10 | 0,38 |
| Visão | C. P. | 0,21 | 0,08 | 0,14 | 0,13 | 0,29 | 0,21 | 0,16 | 0,15 | 0,15 | 0,11 |
| | Sig. | 0,03* | 0,40 | 0,16 | 0,17 | 0,00** | 0,03* | 0,09 | 0,11 | 0,12 | 0,25 |
| Proatividade | C. P. | 0,11 | 0,11 | 0,13 | 0,08 | 0,23 | 0,14 | 0,01 | 0,09 | 0,10 | -0,02 |
| | Sig. | 0,23 | 0,26 | 0,18 | 0,42 | 0,02* | 0,15 | 0,90 | 0,37 | 0,27 | 0,86 |

Legenda: M – Departamento de Ciências e Tecnologias Militares; E – Departamento de Ciências e Tecnologias de Engenharia; N – Departamento de Ciências Exatas e Naturais; H – Departamento de Ciências Sociais e Humanas; I – Departamento de Línguas Estrangeiras; G1 – Grupo 1 (corresponde à média de todas as UCs); TFB – Treino Físico Base; TFAM – Treino Físico de Aplicação Militar; ICA – Informação Comportamental do Aluno; IM – Instrução Militar; C. P. – Correlação de Pearson; Sig. – Significância (2-tailed); * - Correlações significativas a 0,05; ** - Correlações significativas a 0,01.

Tendo-se apurado a existência de algumas correlações significativas, aplica-se o tratamento estatístico que lhe sucede – a regressão linear – para determinar causalidade.

O Apêndice L - Regressões lineares entre competências de liderança e variáveis académicas, apresenta todos os resultados obtidos para o estudo realizado através do método das regressões lineares entre as médias aos Departamentos Disciplinares (M, E, N, H e I) e as médias das notas de G1, TFB, TFAM, ICA e IM, relativamente a cada uma das 24 competências de liderança (variáveis dependentes), de modo a verificar os respetivos coeficientes de regressão, e por conseguinte, a existência de predição.

Face a isto, apresentam-se de seguida os resultados relevantes para as variáveis académicas de predição da perceção das competências de liderança inquiridas.

Através da leitura do Quadro nº 8, confirma-se que só uma pequena parte das correlações significativas do Quadro nº 7 possui causalidade significativa. É possível verificar que os valores médios obtidos para o Departamento de Línguas Estrangeiras (I) representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre: “**consideração**”, explicando 12,8% (4,1% no R^2 ajustado) da variância; “**autoconfiança**”, explicando 17,7% (9,5% no R^2 ajustado); “**comunicação assertiva**”, explicando 10,9% (2% no R^2 ajustado); “**empatia**”, explicando 12,3% (3,6% no R^2 ajustado); “**liderança participativa**”, explicando 14,4% (5,8% no R^2 ajustado); “**gestão de conflitos e negociação**”, explicando

13,4% (4,8% no R^2 ajustado); e “**reconhecimento, feedbacks positivos e valorização**”, explicando 13,8% (5,1% no R^2 ajustado). Estes resultados demonstram a relevância das UCs de Inglês, ministradas ao longo da AM (18 ECTS, no total) e a sua importância para o desenvolvimento de competências, sem esquecer que a língua inglesa é igualmente necessária para outras UCs.

Também o valor da nota de ICA representa um poder preditivo, estatisticamente significativo sobre a “**influência/referência**”, explicando 16,2% (7,8% no R^2 ajustado).

Quadro nº 8 – Competências de liderança e variáveis académicas (M, E, N, H, I, G1, TFB, TFAM, ICA, IM).

| Competência | R^2 ajustado | Variável Preditora | β | t | Sig. |
|---|--------------------------|--------------------|---------|------|------|
| Consideração | 0,04 (F=1,47; $p=0,16$) | I | 0,39 | 2,31 | 0,02 |
| Autoconfiança | 0,10 (F=2,16; $p=0,03$) | I | 0,38 | 2,34 | 0,02 |
| Comunicação assertiva | 0,02 (F=1,22; $p=0,29$) | I | 0,34 | 1,99 | 0,05 |
| Empatia | 0,04 (F=1,41; $p=0,19$) | I | 0,33 | 1,98 | 0,05 |
| Liderança participativa | 0,06 (F=1,68; $p=0,10$) | I | 0,40 | 2,39 | 0,02 |
| Gestão de conflitos e negociação | 0,13 (F=1,55; $p=0,13$) | I | 0,45 | 2,68 | 0,01 |
| Influência/referência | 0,08 (F=1,94; $p=0,05$) | ICA | 0,25 | 2,03 | 0,05 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 0,05 (F=1,60; $p=0,12$) | I | 0,36 | 2,13 | 0,04 |

Legenda: β – Coeficiente de regressão padronizado; t – Coeficiente dividido pelo erro padrão; Sig. – Significância; I – Departamento de Línguas Estrangeiras; ICA – Informação Comportamental do Aluno.

Foram ainda elaborados dois estudos complementares, para apurar os valores relevantes quando separadas as variáveis académicas em dois grupos, o que levou à constatação do surgimento de novas variáveis preditoras (que não aparecem no estudo conjunto porque perdem a sua significância) e de que os valores expostos no Quadro nº 8 aumentam ainda mais a sua significância (pois quando o estudo é feito com menos variáveis independentes, há menor sobreposição de variâncias). Assim, apresentam-se no Apêndice M – Competências de liderança e variáveis preditoras académicas, os respetivos resultados.

Consequente ao estudo da previsibilidade das competências de liderança (percebidas) pelas variáveis académicas, retiram-se duas conclusões de elevado relevo para o RCFTIA: a primeira, dando resposta à Questão Derivada nº 4, indica o Departamento de Línguas Estrangeiras (I) e a nota de ICA como variáveis preditoras académicas de algumas competências; a segunda, dando resposta à Questão Central do trabalho e digna de uma análise mais profunda, indica a nota de ICA como variável preditora académica para os comportamentos de comando, direção e chefia de forma superior. Isto porque, a competência

“influência/referência”, tendo como definição “promover em si e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação” (Rouco, 2012), e sendo a “influência” considerada uma competência nuclear da liderança (Rouco e Sarmiento, 2009), uma qualidade dos líderes eficazes (Greer, 2013) e um termo usado por todos os autores de referência na Tabela nº 2 para a definição de liderança, leva a que esta se considere a competência mais importante das 24 referidas, e até seja, de alguma forma, colinear com a própria definição de liderança.

Dito isto, e atendendo à definição de liderança adotada, denota-se que “liderança” trata-se do processo de **influenciar** o comportamento humano, com vista à realização das finalidades e objetivos (criados pelo líder organizacional), superando o exigido e as expectativas (Vieira, 2002). Ora, se o exercício de “influência” leva a fazer mais do que o exigido ou a superar as expectativas, obtendo-se assim um desempenho extraordinário, a mesma capacidade de “influência” leva a que, na AM, os alunos demonstrem os comportamentos de comando, direção e chefia de forma superior.

Embora também se tenha encontrado diferenças significativas quanto à “influência/referência” (ver Quadro nº 5) entre alunos no primeiro e segundo terço de lugar de curso, não se aprofundou essa relação, nem se verificou qualquer ligação entre lugar de curso e nota de ICA. No entanto, pela minha experiência pessoal enquanto Aspirante, os alunos, no geral, com notas académicas mais elevadas, sendo os mais antigos para determinadas funções e escolhidos para cargos de comando de alunos ou que, pela sua posição no curso, são chefes de curso/turma, têm notas de ICA mais elevadas, devido ao facto de terem maior visibilidade e por serem considerados, pela maioria, como exemplo a seguir. Os alunos no segundo e terceiro terços de curso, por não desempenharem tanto essas funções, são sobretudo avaliados pelo comportamento no dia-a-dia e pela sua prestação no decorrer do serviço de Aluno de Dia, cargo que ocupam cerca de três/quatro vezes por ano, no qual são responsáveis pela sua Companhia e auxiliam o Oficial de Dia nas tarefas que lhe estão incumbidas.

Para terminar esta análise e, tendo em conta que, quem obteve nota de ICA mais elevada, percecionou maior “influência/referência”, resta referir que é um resultado notável, dado os Cadetes Alunos exercerem a sua influência para com os seus superiores hierárquicos (Comandantes de Companhia), demonstrando resultados superiores nas suas funções, de modo a conseguirem notas de ICA mais elevadas, segundo os parâmetros identificados pelos próprios Comandantes de Companhia, presentes em agregado na Tabela nº 3 e por anos, no Apêndice F – Fatores considerados pelos Comandantes de Companhia para a ICA.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

O último capítulo da Parte II do RCFTIA é o culminar de todos os outros, procedendo-se à confirmação ou refutação das hipóteses delineadas no início do trabalho, e procurando-se responder à pergunta de partida e suas derivadas.

6.2. Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e da pergunta de partida

6.2.1. Hipóteses

Para o corrente trabalho de investigação consideraram-se 4 hipóteses práticas principais. Assim, analisa-se a sua plausibilidade nos pontos que se seguem:

Hipótese nº 1: Existem diferenças entre o nível de proficiência das competências de liderança relativamente a:

Hipótese nº 1.1: Ano Escolar em frequência;

A hipótese confirma-se totalmente, na medida em que os valores médios, para a perceção das competências de liderança inquiridas, diferem consoante o ano escolar em que os Cadetes Alunos da GNR se encontram (ver Figura nº 10 do Apêndice J).

Hipótese nº 1.2: Prática de ACE(s) individual(ais), coletiva(s), ou ambas;

A hipótese confirma-se totalmente, na medida em que os valores médios, para a perceção das competências de liderança inquiridas, se alteram consoante os alunos tenham praticado ACEs individuais, coletivas ou ambas (ver Figura nº 11 do Apêndice J).

Hipótese nº 1.3: Estatuto antes de entrar na Academia Militar;

A hipótese confirma-se totalmente, na medida em que os valores médios, para a perceção das competências de liderança inquiridas, diferem consoante os alunos provêm do meio militar ou do mundo civil, aquando do ingresso na AM (ver Figura nº 12 do Apêndice J).

Hipótese nº 1.4: Ter frequentado o Ensino Secundário numa escola pública ou privada;

A hipótese confirma-se totalmente, na medida em que os valores médios, para a perceção das competências de liderança inquiridas, se alteram consoante a frequência do ensino secundário público ou privado (ver Figura nº 13 do Apêndice J).

Hipótese nº 1.5: Género;

A hipótese confirma-se totalmente, na medida em que os valores médios, para a perceção das competências de liderança inquiridas, diferem consoante o género do aluno (ver Figura nº 14 do Apêndice J).

Hipótese nº 1.6: Lugar de Curso em que se encontra;

A hipótese confirma-se totalmente, na medida em que os valores médios, para a perceção das competências de liderança inquiridas, se alteram para os alunos que se encontram em lugares (terços) de curso diferentes (ver Figura nº 15 do Apêndice J).

Hipótese nº 2: Existem diferenças significativas entre o nível de proficiência das competências de liderança quanto a:

Hipótese nº 2.1: Ano Escolar em frequência;

A hipótese confirma-se parcialmente, visto apenas existirem diferenças significativas (ver Quadro nº 4) quanto à perceção de “autocontrolo”, “liderança por delegação”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão” e “orientação para a tarefa”.

Hipótese nº 2.2: Prática de ACE(s) individual(ais), coletiva(s), ou ambas;

A hipótese não se confirma, não existindo quaisquer diferenças significativas.

Hipótese nº 2.3: Estatuto antes de entrar na Academia Militar;

A hipótese não se confirma, não existindo quaisquer diferenças significativas.

Hipótese nº 2.4: Ter frequentado o Ensino Secundário numa escola pública ou privada;

A hipótese não se confirma, não existindo quaisquer diferenças significativas.

Hipótese nº 2.5: Género;

A hipótese não se confirma, não existindo quaisquer diferenças significativas.

Hipótese nº 2.6: Lugar de Curso em que se encontra;

A hipótese confirma-se parcialmente, visto apenas existirem diferenças significativas (ver Quadro nº 5) quanto à perceção de “compromisso” e “influência/referência”.

Hipótese nº 3: Existem correlações entre o nível de proficiência das competências de liderança e as características sociodemográficas dos Cadetes Alunos.

A hipótese confirma-se parcialmente, dado só existirem correlações significativas (ver Quadro nº 6) entre ano escolar e “aptidão técnica e profissional”, “autoconfiança”, “orientação para a tarefa”, e maior “liderança por delegação”; Prática de ACE(s) individual(ais)/coletiva(s) e “autoconfiança” e “comunicação”; Ser de origem militar/civil e “capacidade de resolver problemas”, “compromisso”, “empatia” e “visão”; Ter frequentado o ensino secundário público/privado e “capacidade de resolver problemas” e “visão”; Lugar de curso e “capacidade de resolver problemas” e “compromisso”.

Hipótese nº 4: Existem variáveis preditoras académicas que contribuem significativamente para o desenvolvimento e nível de proficiência das competências de liderança.

A hipótese confirma-se parcialmente, visto somente terem sido encontradas duas variáveis preditoras académicas (ver Quadro nº 8): a média do **Departamento de Línguas Estrangeiras (I)** para a “consideração” ($p=0,02$), “autoconfiança” ($p=0,02$), “comunicação assertiva” ($p=0,05$), “empatia” ($p=0,05$), “liderança participativa” ($p=0,02$), “gestão de conflitos e negociação” ($p=0,01$) e “reconhecimento e valorização” ($p=0,04$); e a nota de **ICA** para a “influência/referência” ($p=0,05$).

6.2.2. Perguntas derivadas

Posteriormente, derivaram da questão central as seguintes perguntas:

Questão Derivada nº 1: Contribuem os fatores sociodemográficos considerados para a proficiência das competências de liderança?

Embora os valores das médias obtidas para a perceção das competências variem consoante as características dos fatores sociodemográficos, à exceção dos casos identificados em que há diferenças significativas, não se pode afirmar que são esses mesmos fatores que influenciam os resultados do inquérito. Não havendo essa ligação, resta referir que, no geral, as médias das competências variam para grupos de alunos com diferentes características sociodemográficas.

Questão Derivada nº 2: Qual a relevância dos fatores sociodemográficos considerados para a proficiência das competências de liderança?

Dos fatores sociodemográficos considerados, apenas o ano escolar em que o aluno se encontra e o seu lugar de curso contribuem significativamente para a percepção de algumas competências de liderança. Assim, pode-se afirmar que, no primeiro caso, são relevantes os seguintes dados: os alunos do 1º ano escolar percebem mais autocontrole do que os do 2º ano escolar e maior medida de trabalho de equipa e coesão e orientação para a tarefa do que os alunos do 4º ano escolar; os alunos do 5º ano (TPO) consideram utilizar mais a liderança por delegação do que os do 1º e 3º ano escolar e percebem-se mais flexíveis e adaptáveis do que os do 2º ano escolar.

No segundo caso, pode-se afirmar que os alunos que se encontram no primeiro terço do lugar de curso percebem um compromisso para com a organização mais elevado, do que, os que estão no último terço e uma influência/referência superior aos do segundo terço.

Questão Derivada nº 3: Qual a relação entre as características sociodemográficas consideradas e os resultados obtidos para a proficiência das competências de liderança?

As relações encontradas entre os fatores sociodemográficos e a proficiência das competências de liderança foram as seguintes:

- À medida que o ano escolar aumenta, os alunos consideram ter menor aptidão técnica e profissional e orientação para a tarefa, apontando, no entanto, para uma maior liderança delegativa;
- Quem pratica ou praticou, ACEs de tipo coletivo, ou tanto individual, como coletivo, considera-se mais autoconfiante e com maior capacidade de comunicação;
- Quem era civil antes de ingressar na AM, percebe-se com maior capacidade de resolver problemas, empatia, proatividade e compromisso para com a instituição;
- Os alunos que frequentaram o ensino secundário numa instituição privada consideram-se com maior capacidade de resolver problemas e com visão superior;
- Quem se encontra num lugar de curso mais baixo, sendo portanto mais antigo, percebe possuir maior capacidade de resolver problemas e um maior compromisso para com a instituição.

Questão Derivada n.º 4: Quais as variáveis preditoras académicas que mais contribuem para o nível de proficiência das competências de liderança?

Chegou-se à conclusão que as variáveis académicas que mais contribuem para as competências de liderança são a média de valores do Departamento de Línguas Estrangeiras (I) e a nota de ICA (ver Quadro nº 8), podendo ainda apontar-se o Departamento de Ciências Sociais e Humanas (H) e o Departamento de Ciências e Tecnologias de Engenharia (E), dado terem-se tornado preditores, aquando da diminuição do número de variáveis independentes (ver Quadro nº 11 e Quadro nº 12, ambos no Apêndice M).

6.2.3. Pergunta de partida da investigação

Quais as variáveis preditoras académicas dos comportamentos de liderança para o exercício das funções de comando, direção e chefia, de forma superior?

Embora se tenham encontrado duas variáveis preditoras académicas, a única que se considera prever os comportamentos de liderança para o exercício das funções de comando, direção e chefia, de forma superior, é a nota de ICA, dado as competências preditas pelo I não estarem diretamente relacionadas com desempenhos mais elevados, ao contrário da “influência/referência” predita pela primeira.

Isto deve-se aos factos explicados no subcapítulo 5.6, concretamente na análise ao Quadro nº 8, no qual se conclui que, na AM, a capacidade de influência, nomeadamente de baixo para cima (de subordinados para os seus comandantes diretos), é a maior determinante dos desempenhos extraordinários. Não se considera que a média do I, apesar de ser preditora de diversas competências de liderança, represente um desempenho superior na execução das referidas tarefas porque, no fundo, esse resultado prende-se com a importância global da língua inglesa nos dias de hoje, em concreto para os cursos do pós-Bolonha, nos quais é necessário que, para além da dedicação e tempo orientado para trabalhos de grupo, haja investimento, por parte dos alunos, em investigação (muitas vezes através de livros/artigos/documentos em inglês) fora dos períodos de docência, tornando a capacidade de entendimento/expressão em inglês fulcral e transversal a várias áreas académicas e UCs na AM.

6.3. Conclusões finais

O estudo adjacente à temática deste RCFTIA seguiu uma ordem de raciocínio sequencial, de modo a se poderem trabalhar as questões e hipóteses de forma lógica. Começou-se por abordar, somente a título descritivo, a existência de diferenças ao nível dos valores médios obtidos pelos alunos no inquérito de competências de liderança, relativamente às suas características sociodemográficas (Hipótese n.º 1). Confirmando-se as mesmas, procurou-se apurar a sua significância, conseguindo-se excluir alguns casos e encontrar resultados relevantes noutros (Hipótese n.º 2). No seu seguimento, estudaram-se as correspondências entre essas variáveis, encontrando-se algumas correlações significativas e concluindo-se com a análise da sua intensidade e sentido (Hipótese n.º 3).

Por último, trabalhou-se em torno da Hipótese n.º 4, iniciando a procura pelas variáveis preditoras académicas com um estudo de correlações significativas entre os resultados do inquérito e as médias académicas.

Como resultado final da investigação feita, considera-se que o objetivo do trabalho foi atingido e que se respondeu à pergunta de partida. Mesmo não sendo possível aumentar a especificidade das variáveis preditoras encontradas, nomeadamente por não se terem encontrado resultados para a predição das UCs ou dos Grupos Disciplinares (devido a uma amostra tão pequena face ao número de variáveis, que impossibilitou a análise estatística), chegou-se à conclusão que os diversos Departamentos Disciplinares e grupos de notas escolares considerados contribuem de formas diferentes para a proficiência das competências de liderança (percebidas) nos Cadetes e Aspirantes Alunos da Guarda Nacional Republicana, na Academia Militar. Termina-se com a afirmação, em que culmina o tema do trabalho e em constatação da resposta à Questão Central, de que a nota de ICA é a variável preditora académica dos comportamentos de liderança para o exercício das funções de comando, direção e chefia, de maneira superior.

6.4. Limitações e recomendações

Embora se tenha conseguido atingir o objetivo principal do RCFTIA, materializado pela resposta à pergunta de partida, diversos obstáculos extrínsecos surgiram e prejudicaram o ideal decorrer da investigação, desde o facto da tendência de muitos alunos respondem ao inquérito com a ideia do que será mais correto ao invés da sua real perceção, até à

impossibilidade temporal de se fazer um estudo longitudinal, como seria aconselhável para equilibrar totalmente a amostra com o número de variáveis presentes.

Com o decorrer da investigação, verificaram-se limitações que prejudicaram este percurso. Numa primeira fase, houve a limitação inerente à falta de conteúdos bibliográficos que ligassem ou explicassem o fenómeno da associação dos fatores sociodemográficos considerados às competências de liderança, e posteriormente sentiu-se a falta de bases para trabalhar com algumas ferramentas de análise de dados.

O reduzido limite de páginas também acaba por se constituir como uma limitação, dado levar a uma síntese que, por vezes, exclui (do corpo principal do trabalho) alguns conteúdos menos importantes, mas não menos interessantes para o estudo em questão.

Recomenda-se que seja ministrado na AM um módulo ou UC, que tenha por objetivo ensinar a realizar o tratamento dos dados recolhidos no trabalho empírico, nas quais se explicariam métodos estatísticos a utilizar em investigações na área das Ciências Sociais e a trabalhar com os programas mais conhecidos para o tratamento de dados – *Microsoft Excel* e SPSS.

6.5. Investigações futuras e fecho

Aconselha-se que, para investigações futuras no mesmo âmbito, se efetuem estudos longitudinais ao invés do estudo transversal realizado neste trabalho.

Propõe-se a elaboração de uma investigação, com vista a apurar a existência e as determinantes de alunos nos últimos lugares de curso terem notas de ICA elevadas.

O presente RCFTIA constitui-se como um singelo contributo para a elaboração de estudos posteriores mais aprofundados acerca da temática, dado considerar-se que muito ficou por explorar e que é um assunto de todo o interesse para a Academia Militar e para a Guarda Nacional Republicana – descubrirem-se quais as áreas do conhecimento que mais contribuem para a formação dos futuros líderes, para o século XXI.

Bibliografia

Academia Militar (2009). *Relatório do Processo de Bolonha*. Lisboa: Academia Militar.

Afonso, P. (2009). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.

American Psychological Association (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6ª ed.). Washington, DC: American Psychological Association.

Alqahtani, A. A. e Al-Enezi, M. M. (2012). Mastering Leadership Concepts through Utilizing Critical Thinking Strategies within Educational Administration Courses at Kuwait University. *College Student Journal*, Vol. 43, 3, 508-525.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Baartman, L. e Ruijs, L. (2011). Comparing students' perceived and actual competence in higher vocational education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 36, 4, 385-398.

Bento, A. B. S. e Ribeiro, M. (2013). *A Liderança Escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos*. Guarda: Oficinas de São Miguel.

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional, Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Editora: ISCSP, UTL.

Bravo, A. B. S. (2008). O Ensino Superior Público Militar: A importância de uma visão estratégica. *Revista Proelium*, Vol. 6, 9, 109-134.

Carnegie, D. (2012). *Como ser um Líder Eficaz*. S. Pedro do Estoril: PrimeBooks.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Despacho n.º 26754/2009. D.R II Série, 239 (11-12-09), 50054-50057.

Despacho n.º 12819/2013. D.R II Série, 194 (08-10-13), 30429-30616.

Dorsey, M. (2014). *Producing Future Leaders: U.S. Military Academies*. Retirado: Junho, 18, 2014, de <http://college.answers.com/college-profiles/producing-future-leaders-u-s-military-academies>.

Fachada, O. (2014). *Liderança – A Prática da Liderança. A Liderança na Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Gould, D. e Carson, S. (2008). Life skills development through sport: current status and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 1, 1, 58-78.

Guarda Nacional Republicana (2003). *Regulamento de Avaliação dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana (2008). *Bases Gerais da Formação da GNR*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana (2013). *Planeamento Anual da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana (2014). *Diretiva n.º 05/2014 – 19º Tirocínio Para Oficiais: Estágio de Prática de Comando e Pedagógica nas UU/OO/SS*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Greer, M. E. (2013). Supervisors: Are They All They Can Be? Providing the Tools To Be Effective Leaders. *Professional Safety*, Set 2013, 72-74.

Hill, M. e Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (2º ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hovens, J. L. e Elk, G. A. G. (2011). *Gendarmeries and the Security Challenges of the 21st Century*. Haia: OBT bv Den Haag.

Ilharco, F. (2013). *Mourinho: liderança, trabalho em equipa e excelência profissional*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Kouzes, M., e Posner, B. (2009). *O Desafio da Liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.

Lei n.º 63/2007. D.R I Série, 213 (06-11-2007), 8043-8051.

Leitão, D. e Rosinha, A. (2007). *Ética e Liderança “Uma Visão Militar e Académica”*. Edição: Academia Militar.

Lewis-Beck, M. S., Bryman, A. e Liao, T. F. (2004). *The SAGE Encyclopedia of social science research methods* (Vol. I). London: SAGE Publications.

Machado, A. R., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Portugal, M., Andrade, L. e Horta, C. (2014). *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Pero Pinheiro: Rolo & Filhos II, SA.

Marôco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, Vol. 4(1), 65-90.

- Maxwell, J. C. (2010). *As 21 Indispensáveis Qualidades de um Líder*. Lisboa: SmartBook.
- Maxwell, J. C. (2009). *Liderança 101: O que todo o líder precisa saber*. Lisboa: SmartBook.
- Northouse P. (2013). *Leadership: theory and practice* (6ª ed.). Los Angeles: Sage.
- Passos, R. J. L. G. (2004). Somos Cadetes. *Revista Proelium*, Vol. 6, 1, 9-11.
- Paul, R. e Elder, L. (2008). *The miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*. California: Foundation for Critical Thinking Press.
- Pereira, F., Melo, H. e Fonseca, P. (2011). *Liderança e Exercício de Comando* (Cadernos Navais, nº 37). Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Rauch, C. F., Behling O. (1984). *Functionalism: basis for alternate approach to the study of leadership*. Elmsford, New York: Pergamon.
- Rippe, S. (1986). *Liderança, manobra e poder de fogo: as concepções inglesa e alemã*. KS, USA: Fort Leavenworth.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, J. e Sarmento, M. (2009). Desenvolvimento de competências de liderança: Liderar e trabalhar em equipa. *Revista Proelium*, Vol. 6, 11, 155-180.
- Sarmento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3ª Edição). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Shernoff, D. J. (2010). Engagement in After-School Programs as a Predictor of Social Competence and Academic Performance. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 45, pp.325-337.
- Silvestri, M., Tong, S. e Brown, J. (2013). Gender and police leadership: time for a paradigm shift?. *Internacional Journal of Police Science & Management*, Vol. 15, 1, 61-73.
- Sinnott, G. C., Madison, G. H., e Pataki, G. E. (2002). Competencies: Report of the competencies workgroup workforce and succession planning work groups. New York: New York State Governor's Office of Employee Relation and the Department of Civil Service.
- Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios – Segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Vargas, R. (2005). *A arte de tornar-se inútil* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Vieira, B. (2002). *Manual de Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

Wills, G. (1994). *Certain trumpets: the call of leaders*. Nova Iorque: Simon & Schuster.

Apêndice A – Esquema estrutural do trabalho

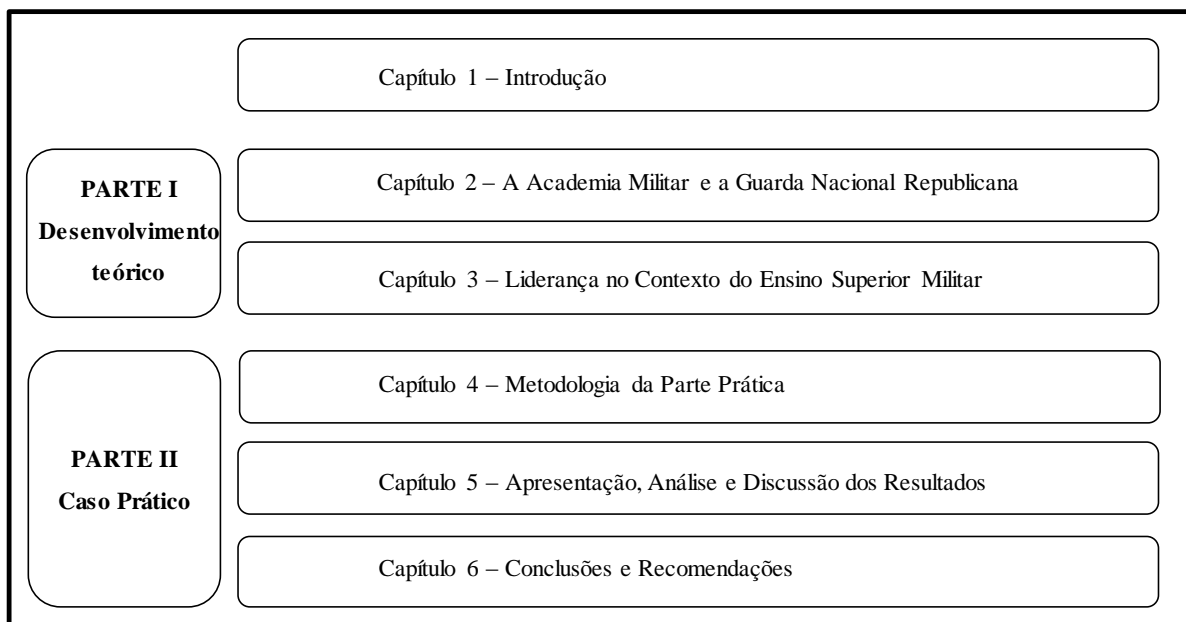


Figura nº 3 – Esquema estrutural do trabalho.

Apêndice B – Estrutura académica da Academia Militar

Tabela nº 5 – Estrutura Académica da Academia Militar.

| Comando | |
|--|---|
| Corpo de Alunos | Grupo Disciplinar de Formação Geral Militar |
| | Grupo Disciplinar de Educação Física e Desportos |
| | 1º Batalhão de Alunos |
| | 3º Batalhão de Alunos |
| Departamento de Coordenação Escolar | Repartição de Planeamento e Coordenação |
| | Repartição de Administração Escolar |
| | Repartição de Apoio Escolar |
| M - Departamento de Ciências e Tecnologias Militares | M1 - Grupo Disciplinar de Organização, Tática e Logística |
| | M2 - Grupo Disciplinar de Material e Tiro |
| | M3 - Grupo Disciplinar de Comando e Estratégia Militar |
| | M4 - Grupo Disciplinar de História e Relações Internacionais |
| N - Departamento de Ciências Exatas e Naturais | N1 - Grupo Disciplinar de Matemática, Informática e Representação Gráfica |
| | N2 - Grupo Disciplinar de Física e Química |
| | N3 - Grupo Disciplinar de Ciências da Terra e do Espaço |
| E - Departamento de Ciências e Tecnologias de Engenharia | E1 - Grupos Disciplinar de Engenharia Civil |
| | E2 - Grupo Disciplinar de Engenharia Mecânica |
| | E3 - Grupo Disciplinar de Engenharia Eletrotécnica |
| H - Departamento de Ciências Sociais e Humanas | H1 - Grupo Disciplinar de Economia, Gestão e Administração |
| | H2 - Grupo Disciplinar de Ciências Sócio comportamentais |
| | H3 - Grupo Disciplinar de Ciências Jurídicas |
| | H4 - Grupo Disciplinar de Motricidade Humana |
| I - Departamento de Línguas Estrangeiras | I1 - Grupo Disciplinar - Inglês |
| Departamento de Estudos Pós-Graduados | Secretaria |
| | Mestrado em Guerra de Informação/ <i>Competitive Intelligence</i> |
| A quartelamento da Amadora | |
| Direção dos Serviços Gerais | |
| Departamento de Estudos Politécnicos | |
| Vestibular | |
| Diretores de Curso | |
| Biblioteca | |
| CINAMIL | |
| Secretaria do Comando (A quartelamento da Amadora) | |

Fonte: Adaptado de <http://intranet.academiamilitar.pt/course/index.php>.

Legenda: CINAMIL - Centro de Investigação da Academia Militar.

Apêndice C – Plano curricular do Curso de GNR-Armas

Tabela nº 6 – Plano curricular do Curso de GNR-Armas.

| Área Científica | ECTS | Unidade(s) Curricular(es) | Ano escolar |
|--|------|---|-------------|
| N1 - Matemática, Informática e Representação Gráfica | 10 | N115 - Matemática e Estatística para as Ciências Sociais I | 2º |
| | | N116 - Matemática e Estatística para as Ciências Sociais II | 2º |
| N3 - Ciências da Terra e do Espaço | 6 | N311 - Topografia I | 2º |
| M1 - Organização, Tática e Logística | 29 | M111 - Organização Militar | 1º |
| | | M131 - Tática Geral e Operações Militares I | 2º |
| | | M132 - Tática Geral e Operações Militares II | 2º |
| | | M151 - Logística | 2º |
| | | M112 - Organização das Forças e Sistemas de Segurança | 3º |
| | | M141 - Tática da GNR I | 3º |
| | | M142 - Tática da GNR II | 4º |
| M2 - Material e Tiro | 11 | M211 - Elementos de Armamento | 1º |
| | | M225 - Sistemas de Armas e Tiro da GNR | 3º |
| M3 - Comando e Estratégia Militar | 13 | M321 - Geografia | 1º |
| | | M311 - Ética e Liderança | 4º |
| | | M322 - Teoria Geral da Estratégia | 4º |
| M4 - História e Relações Internacionais | 9 | M413 - História Militar | 1º |
| | | M421 - Teoria das Relações Internacionais | 3º |
| E3 - Engenharia Eletrotécnica | 8 | E316 - Sistemas Computacionais e de Comunicação | 1º |
| H1 - Economia, Gestão e Administração | 12 | H131 - Introdução à Gestão | 1º |
| | | H133 - Gestão de Recursos Humanos | 3º |
| H2 - Ciências Sócio comportamentais | 24 | H211 - Introdução às Ciências Sociais | 1º |
| | | H222 - Metodologia da Comunicação | 1º |
| | | H241 - Sociologia Militar | 1º |
| | | H223 - Gestão da Comunicação | 4º |
| | | H242 - Sociologia Policial | 4º |
| H3 - Ciências Jurídicas | 104 | H312 - Introdução ao Direito I | 1º |
| | | H313 - Introdução ao Direito II | 1º |
| | | H315 - Ciência Política e Direito Constitucional I | 1º |
| | | H316 - Ciência Política e Direito Constitucional II | 1º |
| | | H318 - Direito Administrativo I | 2º |
| | | H319 - Direito Administrativo II | 2º |
| | | H332 - Direito Comunitário | 2º |
| | | H324 - Direito Penal I | 3º |
| | | H325 - Direito Penal II | 3º |
| | | H327 - Direitos Fundamentais | 3º |

| Área Científica | ECTS | Unidade(s) Curricular(es) | Ano escolar |
|--|------|--|-------------|
| H3 – Ciências Jurídicas | 104 | H330 - Direito do Ambiente | 3º |
| | | H320 - Direito de Ordenação Social | 4º |
| | | H326 - Direito Processual Penal | 4º |
| | | H331 - Criminalística | 4º |
| | | H322 - Direito Fiscal | 4º |
| | | H328 - Medicina Legal | 4º |
| | | H329 - Direito Rodoviário | 4º |
| | | H333 - Direito Internacional Humanitário e dos Conflitos Armados | 4º |
| H4 - Motricidade Humana | 4 | H411 - Pedagogia da Educação Física | 2º |
| II - Inglês | 16 | II 11 - Inglês I | 1º |
| | | II 12 - Inglês II | 1º |
| | | II 13 - Inglês III | 2º |
| | | II 14 - Inglês IV | 2º |
| | | II 15 - Inglês V | 3º |
| | | II 16 - Inglês VI | 3º |
| | | II 17 - Inglês VII | 4º |
| | | II 18 - Inglês VIII | 4º |
| Ciências e Tecnologias Militares (Segurança) | 60 | | 5º (TPO) |
| 405 horas - Formação Geral Militar | | | |
| 675 horas - Educação Física | | | |

Fonte: Adaptado do Despacho Nº 12819/2013.

Legenda: ECTS - European Credit Transfer and Accumulation System.

Apêndice D – Competências a desenvolver pelas Unidades Curriculares do Curso de GNR-Armas

O PLESMIL era um documento que se elaborava até ao começo do ano letivo seguinte e continha a aprovação, pelo Comandante da AM, dos Requisitos Prévios, Objetivos de aprendizagem, Competências a desenvolver, Métodos de Ensino e Aprendizagem, Programa/Conteúdo, Bibliografia obrigatória e complementar, e Língua de Aprendizagem, para cada UC ministrada. No ano letivo de 2013-2014, o PLESMIL foi substituído por um documento idêntico, mas mais atual – a FUC.

Tabela nº 7 – Competências a desenvolver pelas Unidades Curriculares do Curso de GNR-Armas.

| N - Departamento de Ciências Exatas e Naturais | |
|--|---|
| UC | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| N116 - Matemática e Estatística para as Ciências Sociais I | Saber aplicar modelos probabilísticos aos problemas concretos; |
| N117 - Matemática e Estatística para as Ciências Sociais II | Capacidade de interpretação; |
| | Capacidade para o desenvolvimento de estudos estatísticos simples. |
| N311 - Topografia I | Capacidade de resolução de problemas; |
| | Capacidade de decidir; |
| | Recolher, analisar e combinar informação de diversas fontes; |
| | Capacidade crítica; |
| | Trabalhar em grupo de forma independente e integrada; |
| | Saber investigar/pesquisar; |
| | Adaptação a novas situações; |
| | Criatividade; |
| | Preocupação com a qualidade. |
| M - Departamento de Ciências e Tecnologias Militares | |
| UC | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| M111- Organização Militar | Envolvimento e comprometimento com a organização; |
| | Inteligência geral; |
| | Raciocínio crítico; |
| | Conhecimento técnico/específico; |
| | Comunicação; |
| | Raciocínio analítico. |

| M - Departamento de Ciências e Tecnologias Militares | |
|--|--|
| UC | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| M131 - Tática Geral e Operações Militares I | Valorização pessoal; Conhecimento técnico e tático; |
| M132 - Tática Geral e Operações Militares II | Inteligência geral; Raciocínio crítico; Raciocínio analítico; Trabalho de equipa |
| M151 - Logística | Valorização pessoal; Inteligência geral; Raciocínio crítico; Conhecimento técnico/específico; Comunicação; Raciocínio analítico. |
| M112 - Organização das Forças e Sistemas de Segurança | <u>Competências Sistémicas/Organizacionais:</u> Envolvimento e comprometimento com a organização; Valorização pessoal; Conhecimento técnico/específico. <u>Competências Cognitivas:</u> Autonomia e iniciativa; Inteligência geral. |
| M141 - Tática da GNRI | <u>Competências Sistémicas/Organizacionais:</u> Envolvimento e comprometimento com a organização; Valorização pessoal; Conhecimento técnico e tático; Planeamento e análise. <u>Competências cognitivas:</u> Inteligência geral; Raciocínio crítico. <u>Competências Emocionais:</u> Equilíbrio e estabilidade emocional; Adaptação e flexibilidade. <u>Competências de Comando e Liderança:</u> Comando e direção; Construção de relações. |

| M - Departamento de Ciências e Tecnologias Militares | |
|---|---|
| UC | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| M142 - Tática da GNR II | <p><u>Competências Sistémicas/Organizacionais:</u> Envolvimento e comprometimento com a organização; Valorização pessoal; Conhecimento técnico e tático; Planeamento e análise; Supervisão; Autonomia e iniciativa.</p> <p><u>Competências Cognitivas:</u> Inteligência geral; Raciocínio crítico; Tomada de decisão.</p> <p><u>Competências Emocionais:</u> Equilíbrio e estabilidade emocional; Adaptação e flexibilidade.</p> <p><u>Competências de Comando e Liderança:</u> Comando e direção; Construção de relações.</p> |
| M211 - Elementos de Armamento | <p>Envolvimento e comprometimento com a organização; Valorização pessoal; Inteligência geral; Conhecimento técnico/específico; Autonomia e iniciativa; Tomada de decisão; Equilíbrio e estabilidade emocional; Execução e implementação.</p> |
| M225 - Sistemas de Armas e Tiro da GNR | <p>Envolvimento e comprometimento com a organização; Valorização pessoal; Inteligência geral; Conhecimento técnico/específico; Autonomia e iniciativa.</p> |
| M321 - Geografia | <p>Visão; Valorização pessoal; Conhecimento técnico/específico; Inteligência geral; Equilíbrio e estabilidade emocional; Adaptação/flexibilidade; Comunicação; Execução e implementação.</p> |

| M - Departamento de Ciências e Tecnologias Militares | |
|---|---|
| UC | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| M311 - Ética e Liderança | Envolvimento e comprometimento com a organização; Conhecimento técnico/específico; Raciocínio crítico; Comunicação; Resolução de problemas; Tomada de decisão; Persuasão; Comando e direção. |
| M322 - Teoria Geral da Estratégia | Valorização pessoal; Conhecimento técnico/específico; Planeamento e análise; Supervisão; Autonomia e iniciativa; Pensamento criativo; Tomada de decisão. |
| M413 - História Militar | Valorização pessoal; Inteligência geral; |
| M421 - Teoria das Relações Internacionais | Raciocínio crítico; Conhecimento técnico/específico; Comunicação. |
| E - Departamento de Ciências e Tecnologias de Engenharia | |
| UC | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| E316 - Sistemas Computacionais e de Comunicação | Capacidade para entender o <i>hardware</i> de um computador pessoal; Organização computacional e comunicação para as várias necessidades práticas da organização. |
| H - Departamento de Ciências Sociais e Humanas | |
| Unidade Curricular | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| H131 - Introdução à Gestão | Conhecimento teórico; Competências técnicas e profissionais; <u>Competências Sociais e Relacionais:</u> Capacidade e disposição para cooperar com os pares, colaboradores e superiores hierárquicos, em atividades de gestão; Capacidades cognitivas. |
| H133 - Gestão de Recursos Humanos | Envolvimento e comprometimento com a organização; Conhecimento técnico/específico; Raciocínio crítico; Comunicação; Resolução de problemas; Tomada de decisão; Inteligência geral; Comando e direção. |

| H - Departamento de Ciências Sociais e Humanas | |
|---|--|
| Unidade Curricular | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| H211 - Introdução às Ciências Sociais | Cultura geral; Espírito crítico; Capacidade de raciocínio. |
| H222 - Metodologia da Comunicação | Autoconfiança; Compreensão eficaz; Comunicação; Valorização pessoal; Conhecimento técnico/específico; Planeamento de tarefas. |
| H241 - Sociologia Militar | <u>Competências Sistémicas/Organizacionais:</u> Envolvimento e comprometimento com a organização; Postura ativa e brio. <u>Competências Cognitivas:</u> Raciocínio crítico; Tomada de decisão. <u>Competências Emocionais:</u> Equilíbrio; Assertividade. <u>Competências de Comando e Liderança:</u> Construção de relações e trabalho de equipa. |
| H223 - Gestão da Comunicação | Valorização pessoal; Adaptação; Eficácia; Responsabilidade e ética; Relações interpessoais; Comunicação; Capacidade de argumentação; Raciocínio crítico; Resolução de problemas. |
| H242 - Sociologia Policial | <u>Competências Sistémicas/Organizacionais:</u> Visão; Envolvimento e comprometimento com a organização; Valorização pessoal; Planeamento e análise; Autonomia e iniciativa; <u>Capacidades Cognitivas:</u> Inteligência geral; Raciocínio analítico; Pensamento criativo; Raciocínio crítico; Tomada de decisão. |

| H - Departamento de Ciências Sociais e Humanas | |
|--|--|
| Unidade Curricular | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| H242 - Sociologia Policial | <p><u>Competências Emocionais:</u> Equilíbrio e estabilidade emocional; Autocontrolo; Autoconfiança; Adaptação e flexibilidade.</p> <p><u>Competências de Comando e Liderança:</u> Construção de relações; Influência.</p> |
| H312 - Introdução ao Direito I | <p>Capacidade de interpretação; Raciocínio crítico; Justiça; Capacidade de investigação.</p> |
| H313 - Introdução ao Direito II | |
| H315 - Ciência Política e Direito Constitucional I | <p>Conhecimento específico.</p> |
| H316 - Ciência Política e Direito Constitucional II | |
| H318 - Direito Administrativo I | <p>Conhecimento específico; Raciocínio analítico; Raciocínio crítico; Consciência política; Comunicação.</p> |
| H319 - Direito Administrativo II | |
| H332 - Direito Comunitário | <p>Capacidade de raciocínio; Capacidade de investigação; Capacidade de opinar fundamentadamente.</p> |
| H324 - Direito Penal I | <p>Raciocínio crítico; Raciocínio analítico.</p> |
| H325 - Direito Penal II | |
| H327 - Direitos Fundamentais | <p>Inteligência geral; Raciocínio crítico; Gerir os conhecimentos dos Direitos Fundamentais; Recolha, tratamento, análise de informação e elaboração de documentos (relatórios, propostas e estudos).</p> |
| H330 - Direito do Ambiente | <p>Raciocínio crítico; Raciocínio analítico.</p> |
| H320 - Direito de Ordenação Social | — |
| H326 - Direito Processual Penal | <p>Domínio das funções de Órgão de Polícia Criminal.</p> |
| H331 - Criminalística | <p>Raciocínio analítico; Conhecimento técnico/específico.</p> |

| H - Departamento de Ciências Sociais e Humanas | |
|---|--|
| Unidade Curricular | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| H322 - Direito Fiscal | Capacidade de interpretação; Raciocínio crítico; Justiça; Capacidade de investigação. |
| H328 - Medicina Legal | Raciocínio analítico; Conhecimento técnico/específico; Decisão fundamentada; Flexibilidade; Capacidade de investigação. |
| H329 - Direito Rodoviário | Conhecimento técnico/específico; Capacidade de interpretação; Resolução de conflitos. |
| H333 - Direito Internacional Humanitário e dos Conflitos Armados | Inteligência geral; Raciocínio crítico; Gerir os conhecimentos do Direito Internacional Humanitário e dos Conflitos Armados; Recolha, tratamento, análise de informação e elaboração de documentos (relatórios, propostas e estudos). |
| H411 - Pedagogia da Educação Física | Conhecimento técnico; Comunicação; Valorização pessoal; Raciocínio crítico; Raciocínio analítico; Resiliência; Autocontrolo; Autoconfiança; Trabalho de equipa; Aptidão física. |
| I - Departamento de Línguas Estrangeiras | |
| UC | Objetivos de Aprendizagem (aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes) |
| I111 - Inglês I | Valorização pessoal; Valorização profissional; Comunicação; Influência; Utilização de competências sistémicas/organizacionais e cognitivas no âmbito da língua inglesa, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências de comando e liderança e à construção de relações interpessoais. |
| I112 - Inglês II | |
| I113 - Inglês III | |
| I114 - Inglês IV | |
| I115 - Inglês V | |
| I116 - Inglês VI | |
| I117 - Inglês VII | |
| I118 - Inglês VIII | |

Fonte: Adaptado de PLESMIL (2012-2013) e FUC (2013-2014).

Legenda: UC – Unidade Curricular.

Apêndice E – Aptidões e Qualidades dos Líderes Eficazes

Tabela nº 8 – Aptidões e Qualidades dos Líderes Eficazes.

| Competências | Leitão e Rosinha (2007) | Maxwell (2010) | Carnegie (2012) | Greer (2013) |
|------------------------|-------------------------|----------------|-----------------|--------------|
| Autocontrole | | | X | |
| Caráter | | X | | X |
| Carisma | | X | | |
| Compromisso | | X | | X |
| Comunicação | X | X | X | |
| Confiança | | | | X |
| Competência | X | X | | |
| Conhecimento | | | X | X |
| Coragem | X | X | | |
| Criatividade | | | X | |
| Discernimento | | X | | |
| Flexibilidade | X | | X | |
| Foco | | X | | |
| Generosidade | | X | | X |
| Iniciativa | | X | | |
| Integridade | | | X | X |
| Influência | | | | X |
| Motivação | X | | X | |
| Saber ouvir | | X | | |
| Atitude positiva | | X | X | X |
| Resolução de problemas | | X | | X |
| Trabalho de equipa | X | X | X | |
| Responsabilidade | X | X | X | X |
| Exemplo | | | X | |
| Visão | | X | X | X |

Apêndice F – Fatores considerados pelos Comandantes de Companhia para a ICA

Tabela nº 9 – Fatores considerados pelos Comandantes de Companhia para a ICA.

| Competências | 1ª Comp | 2ª Comp | 3ª Comp | 5ª Comp |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Aptidão técnica e profissional | | X | X | X |
| Autoconfiança | X | X | X | X |
| Autocontrolo | X | | X | X |
| Compromisso | X | | | |
| Comunicação | X | X | X | X |
| Coragem | X | | | X |
| Flexibilidade e adaptabilidade | X | | X | X |
| Decisão | X | | X | X |
| Iniciativa | X | X | X | X |
| Integridade | X | X | X | X |
| Julgamento | | | | |
| Trabalho de equipa e coesão | X | X | X | X |
| Conhecimento | | | X | X |
| Lealdade | X | X | X | X |
| Dever | X | X | X | X |
| Disciplina | X | X | X | X |
| Valorização pessoal/profissional | | | X | |
| Exemplo | X | X | X | X |
| Honestidade | X | X | X | X |
| Gestão de conflitos | | | X | |
| Planeamento e organização | X | | X | X |
| Condição física | X | X | X | |
| Assertividade | X | | | |
| Instrução | | | | |
| Visão | | | | |
| Liderança participativa | X | X | X | |
| Determinação e perseverança | X | X | X | X |
| Relações interpessoais | | X | | |
| Camaradagem | | X | | |
| Perseverança | | | X | |
| Rusticidade | | | X | |
| Comportamento moral | | | X | |
| Eficiência | | | | X |

Legenda: Comp – Companhia.

Apêndice G – Agrupamento de ACEs individuais e coletivas

Tabela nº 10 – Agrupamento de ACEs individuais e coletivas.

| Individuais | Coletivas |
|----------------------------|------------------|
| Atletismo | Andebol |
| Boxe | Banda AM |
| Equitação | Basquetebol |
| Esgrima | Coro |
| Golf | Eco Aventura |
| Guitarra Clássica | Futebol de 11 |
| Judo | Futebol de salão |
| Karaté | Ginástica |
| Natação | Mesa Alemã |
| Tiro | Modelismo |
| Transposição de Obstáculos | Orientação |
| | Rugby |

Apêndice H – Resultados do coeficiente *alpha de Cronbach*

Tabela nº 11 – Resultados do coeficiente *alpha de Cronbach*.

| Competência | Item | Valor correlação |
|----------------------------------|---|------------------|
| Consideração | 1 Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros. | 0,46 |
| | 2 Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros. | 0,58 |
| | 3* Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas. | 0,37 |
| | 4 Procuro entender o porquê de determinadas situações menos agradáveis. | 0,58 |
| | 5 Procuro o bem-estar e a satisfação dos meus subordinados. | 0,66 |
| Aptidão técnica e profissional | 6 Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido. | 0,59 |
| | 7 Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia. | 0,66 |
| | 8* Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões. | 0,42 |
| | 9 Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho. | 0,55 |
| | 10 Ajudo os outros a resolver problemas técnicos. | 0,56 |
| Autoconfiança | 11* Tomo decisões com o desacordo dos outros. | 0,10 |
| | 12 Mostro posições de confiança nos meus julgamentos. | 0,67 |
| | 13 Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes. | 0,50 |
| | 14 Mostro posições de confiança nas minhas capacidades. | 0,55 |
| | 15 Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores. | 0,49 |
| Autocontrolo | 16 Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço. | 0,56 |
| | 17 Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress. | 0,54 |
| | 18 Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão. | 0,65 |
| | 19* Não sou impulsivo. | 0,36 |
| | 20 Permaneço calmo em situações de elevada tensão. | 0,70 |
| Capacidade de resolver problemas | 21 Identifico problemas e antecipo soluções. | 0,53 |
| | 22 Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas. | 0,64 |
| | 23 Resolvo eficazmente os problemas. | 0,67 |
| | 24 Resolvo habilmente os problemas. | 0,64 |
| | 25 Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações. | 0,60 |

| Competência | Item | Valor correlação |
|-----------------------------------|---|------------------|
| Compromisso | 26 Mostro profunda dedicação à organização. | 0,67 |
| | 27 Materializo os objetivos com padrões de elevada exigência. | 0,67 |
| | 28 Mostro total disponibilidade e devoção à organização. | 0,62 |
| | 29 Calculo os riscos para não comprometer a organização. | 0,62 |
| | 30 Defendo em todas as circunstâncias os interesses da organização. | 0,65 |
| Comunicação | 31 Tenho um discurso convincente. | 0,67 |
| | 32 Falo com os outros de forma clara. | 0,51 |
| | 33 Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência. | 0,57 |
| | 34 Dou o exemplo em todas as circunstâncias. | 0,57 |
| | 35 Transmito oralmente de forma clara. | 0,73 |
| Comunicação assertiva | 36 Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros. | 0,54 |
| | 37 Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos. | 0,47 |
| | 38 Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância. | 0,57 |
| | 39 Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza. | 0,67 |
| | 40 Em todas as situações, comunico com a máxima clareza e objetividade. | 0,61 |
| Coragem | 41 Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo. | 0,51 |
| | 42 Luto sem hesitar por aquilo que considero certo. | 0,54 |
| | 43 Não receio as novas situações. | 0,57 |
| | 44 Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis. | 0,65 |
| | 45 Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo quando executo ações. | 0,66 |
| Promoção e desenvolvimento | 46* Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos. | 0,48 |
| | 47 Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores. | 0,63 |
| | 48 Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores. | 0,71 |
| | 49 Ensino individualmente as tarefas. | 0,60 |
| | 50 Procuro que os subordinados obtenham o máximo desempenho. | 0,60 |
| Empatia | 51 Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros. | 0,69 |
| | 52 Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros. | 0,71 |
| | 53 Tento compreender o que os outros sentem. | 0,70 |
| | 54 Compreendo a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas. | 0,59 |
| | 55 Uso a compreensão baseada na escuta ativa. | 0,69 |

| Competência | Item | Valor correlação |
|---|--|------------------|
| Liderança participativa | 56 Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão. | 0,68 |
| | 57 Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas. | 0,65 |
| | 58 Deixo os subordinados participar na tomada de decisão. | 0,67 |
| | 59 Peço a opinião dos subordinados sobre aspetos importantes do trabalho. | 0,62 |
| | 60 Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações. | 0,56 |
| Liderança por delegação | 61 Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados. | 0,44 |
| | 62 Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos. | 0,49 |
| | 63 Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. | 0,61 |
| | 64 Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. | 0,61 |
| | 65 Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo. | 0,56 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 66 Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação. | 0,65 |
| | 67 Trabalho eficazmente nas várias situações. | 0,70 |
| | 68 Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações. | 0,70 |
| | 69 Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades. | 0,63 |
| | 70 Reconheço a validade dos pontos de vista opostos. | 0,60 |
| Trabalho de equipa e coesão | 71 Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo. | 0,63 |
| | 72 Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência | 0,58 |
| | 73 Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo. | 0,61 |
| | 74 Trabalho em equipas multi e interculturais com facilidade. | 0,47 |
| | 75 Privilegio o grupo ao indivíduo. | 0,53 |
| Gestor de conflitos e negociação | 76 Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses. | 0,51 |
| | 77 Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram. | 0,63 |
| | 78 Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário. | 0,66 |
| | 79 Resolver conflitos é uma atividade que aprecio. | 0,53 |
| | 80 Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo. | 0,58 |
| Influência/referência | 81 Desperto nos outros um sentimento de referência. | 0,66 |
| | 82 Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais. | 0,63 |
| | 83 Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos. | 0,47 |
| | 84 Sinto que os outros me admiram. | 0,61 |
| | 85 Em novos projetos tenho sempre muitos voluntários. | 0,56 |

| Competência | Item | Valor correlação |
|--|--|------------------|
| Orientação para a tarefa | 86 Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão. | 0,63 |
| | 87 Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos. | 0,54 |
| | 88 Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão. | 0,63 |
| | 89 Procuro acima de tudo o cumprimento da missão. | 0,56 |
| | 90* Mais importante que a eficiência é sem dúvida a eficácia. | 0,27 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 91 Reconheço o desempenho eficaz. | 0,60 |
| | 92 Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações. | 0,65 |
| | 93 Informo os outros quando têm uma boa execução. | 0,61 |
| | 94 Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso. | 0,67 |
| | 95 Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados. | 0,72 |
| Relações interpessoais | 96 Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização. | 0,69 |
| | 97 Relaciono-me de forma eficaz com os outros. | 0,57 |
| | 98 Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais. | 0,66 |
| | 99 Sou recetivo ao feedback dos subordinados. | 0,60 |
| | 100 Mantenho uma comunicação ativa com os outros. | 0,60 |
| Tomar decisões | 101 Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática. | 0,64 |
| | 102 Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho. | 0,65 |
| | 103 Tenho a capacidade para antever as situações. | 0,66 |
| | 104 Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões. | 0,61 |
| | 105 Tenho facilidade em tomar decisões. | 0,54 |
| Transparência | 106 Sou franco e aberto com os outros. | 0,52 |
| | 107 Admito sem rodeios os meus erros e falhas. | 0,53 |
| | 108 Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros. | 0,51 |
| | 109 Sou verdadeiro e claro em todas as minhas intervenções. | 0,45 |
| | 110 Não me deixo influenciar por terceiros, sendo frontal quando discordo de certas posições. | 0,47 |
| Visão | 111 Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas. | 0,57 |
| | 112 Visualizo o ambiente externo e interno da organização. | 0,62 |
| | 113 Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo. | 0,64 |
| | 114* Partilho a visão de como melhor pode ser a organização. | 0,45 |
| | 115 Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização. | 0,59 |
| Proatividade | 116 Crio oportunidades para agir para melhorar a organização. | 0,76 |
| | 117 Procuro melhorar os sistemas e práticas organizacionais. | 0,75 |
| | 118 Efetuo mudanças visando a melhoria da organização. | 0,74 |
| | 119 Dou novas sugestões para melhorar esta organização. | 0,77 |
| | 120* Não me contento com o que consegui, procuro mais e melhor. | 0,57 |

Legenda: * - Item excluído por baixa correlação e para aumentar a fiabilidade da competência, segundo o coeficiente *alpha de Cronbach*.

Apêndice I – Representações gráficas dos fatores sociodemográficos dos inquiridos

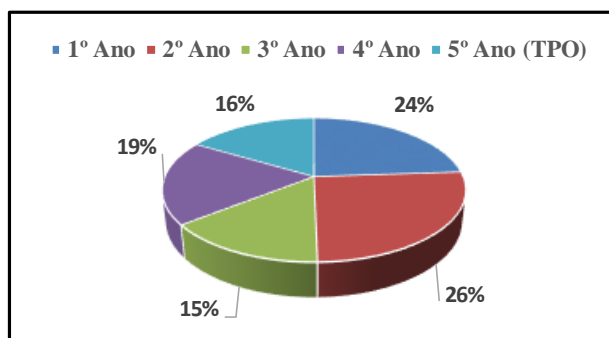


Figura nº 4 – Ano Escolar de frequência.

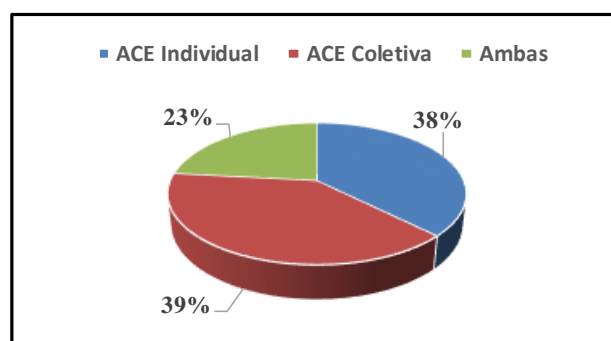


Figura nº 5 – Tipo de ACE.

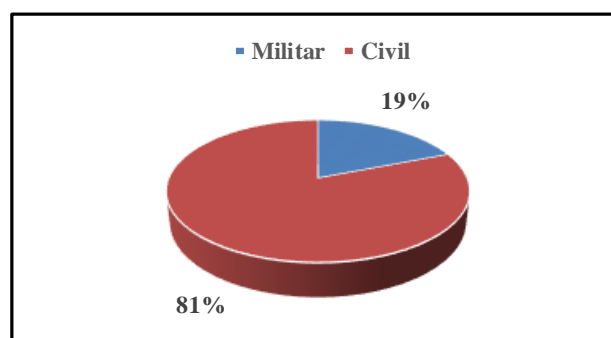


Figura nº 6 – Estatuto antes de entrar na Academia Militar.

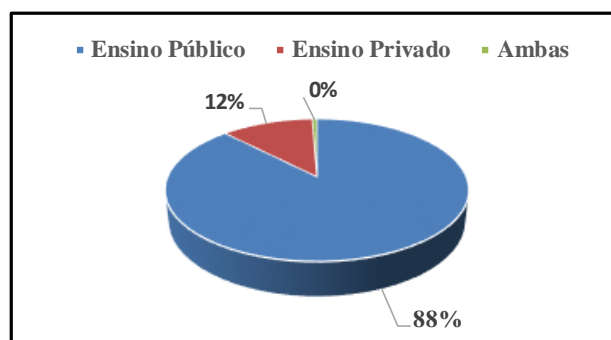


Figura nº 7 – Estabelecimento de Ensino Secundário.

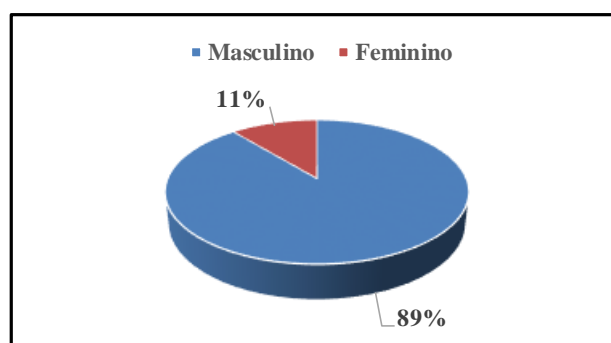


Figura nº 8 – Caraterização quanto ao género.

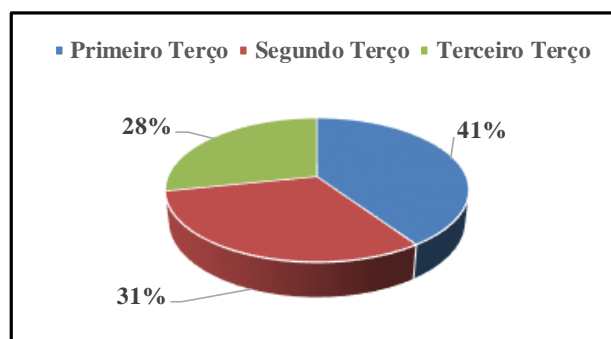


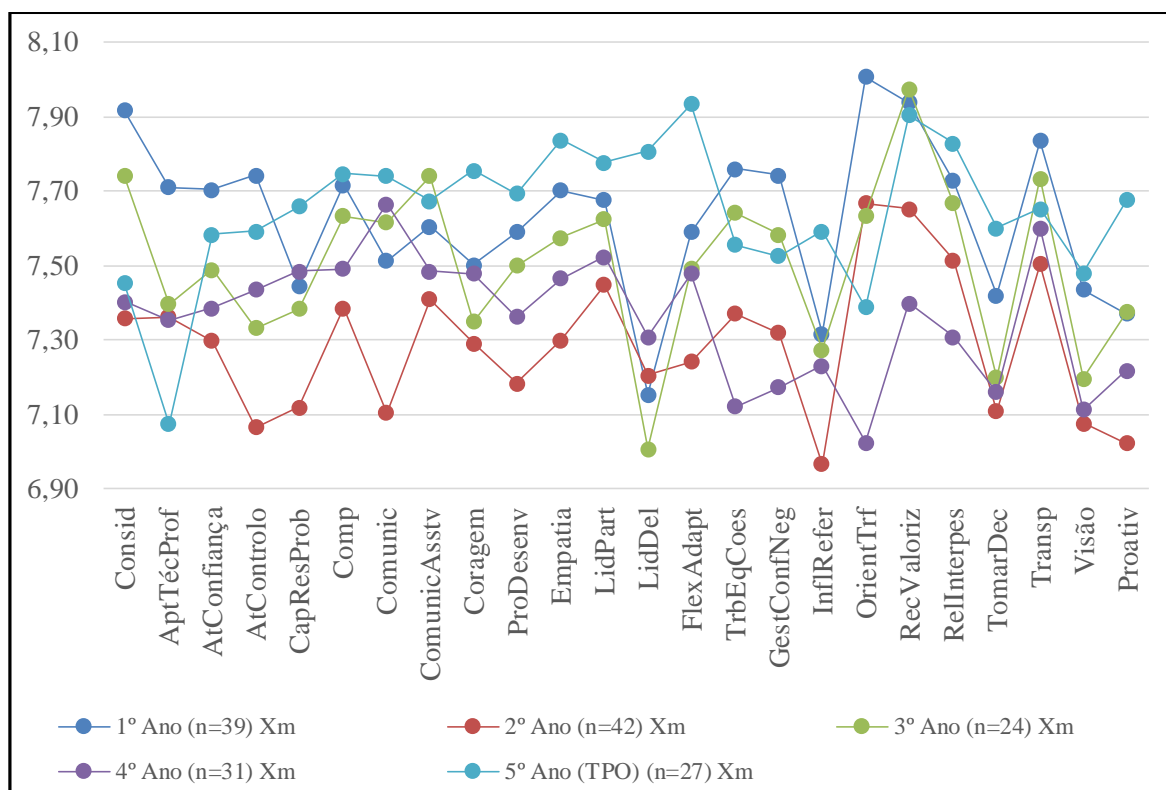
Figura nº 9 – Caraterização quando à posição relativa no curso.

Apêndice J – Representação das competências de liderança por fator sociodemográfico

Por motivos de espaço e melhor apresentação nas figuras que se seguem, foram utilizados códigos com menos caracteres para designar cada uma das competências, apresentando-se no Quadro nº 9 a respetiva legenda.

Quadro nº 9 – Código das competências.

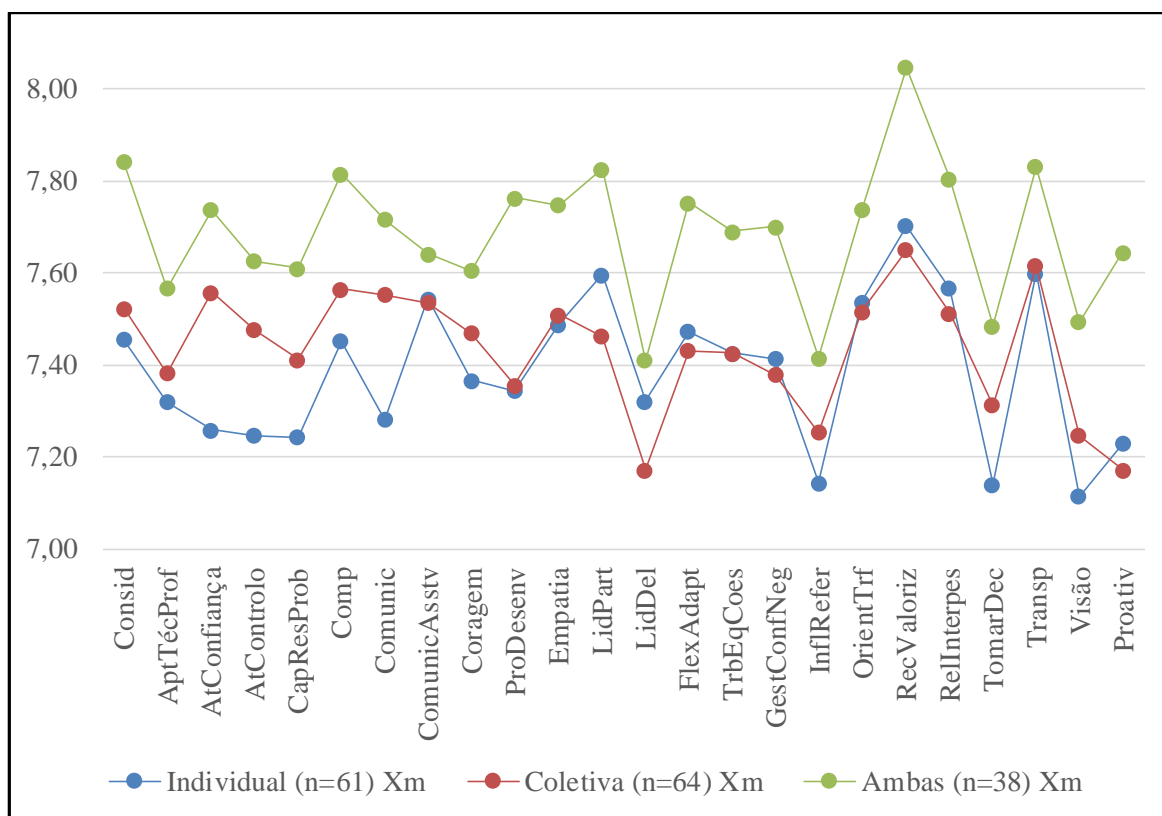
| Código | Competência |
|--------------|---|
| Consid | Consideração |
| AptTécProf | Aptidão técnica e profissional |
| AtConfiança | Autoconfiança |
| AtControlo | Autocontrolo |
| CapResProb | Capacidade de resolver problemas |
| Comp | Compromisso |
| Comunic | Comunicação |
| ComunicAsstv | Comunicação assertiva |
| Coragem | Coragem |
| ProDesenv | Promoção e desenvolvimento |
| Empatia | Empatia |
| LidPart | Liderança participativa |
| LidDel | Liderança por delegação |
| FlexAdapt | Flexibilidade e adaptabilidade |
| TrbEqCoes | Trabalho de equipa e coesão |
| GestConfNeg | Gestor de conflitos e negociação |
| InflRefer | Influência/referência |
| OrientTrf | Orientação para a tarefa |
| RecValoriz | Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização |
| RelInterpes | Relações interpessoais |
| TomarDec | Tomar decisões |
| Transp | Transparência |
| Visão | Visão |
| Proativ | Proatividade |

Figura nº 10 – Média de valores das competências de liderança relativamente ao ano escolar.


| Competências | Xm | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1º Ano (n=39) | 2º Ano (n=42) | 3º Ano (n=24) | 4º Ano (n=31) | 5º Ano (n=27) |
| Consideração | 7,92 | 7,36 | 7,74 | 7,40 | 7,45 |
| Aptidão técnica e profissional | 7,71 | 7,36 | 7,40 | 7,35 | 7,07 |
| Autoconfiança | 7,71 | 7,30 | 7,49 | 7,39 | 7,58 |
| Autocontrolo | 7,74 | 7,07 | 7,33 | 7,44 | 7,59 |
| Capacidade de resolver problemas | 7,45 | 7,12 | 7,38 | 7,48 | 7,66 |
| Compromisso | 7,72 | 7,39 | 7,63 | 7,49 | 7,75 |
| Comunicação | 7,51 | 7,10 | 7,62 | 7,66 | 7,74 |
| Comunicação assertiva | 7,61 | 7,41 | 7,74 | 7,48 | 7,67 |
| Coragem | 7,50 | 7,29 | 7,35 | 7,48 | 7,76 |
| Promoção e desenvolvimento | 7,59 | 7,18 | 7,50 | 7,36 | 7,69 |
| Empatia | 7,70 | 7,30 | 7,58 | 7,46 | 7,84 |
| Liderança participativa | 7,68 | 7,45 | 7,63 | 7,52 | 7,78 |
| Liderança por delegação | 7,15 | 7,20 | 7,01 | 7,31 | 7,81 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 7,59 | 7,24 | 7,49 | 7,48 | 7,93 |
| Trabalho de equipa e coesão | 7,76 | 7,37 | 7,64 | 7,12 | 7,56 |
| Gestor de conflitos e negociação | 7,74 | 7,32 | 7,58 | 7,17 | 7,53 |
| Influência/referência | 7,32 | 6,97 | 7,28 | 7,23 | 7,59 |
| Orientação para a tarefa | 8,01 | 7,67 | 7,64 | 7,02 | 7,39 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 7,94 | 7,65 | 7,98 | 7,40 | 7,90 |
| Relações interpessoais | 7,73 | 7,51 | 7,67 | 7,31 | 7,83 |
| Tomar decisões | 7,42 | 7,11 | 7,20 | 7,16 | 7,60 |
| Transparência | 7,84 | 7,50 | 7,73 | 7,60 | 7,65 |
| Visão | 7,44 | 7,08 | 7,20 | 7,11 | 7,48 |
| Proatividade | 7,37 | 7,02 | 7,38 | 7,22 | 7,68 |

Legenda: Xm – Média de valores.

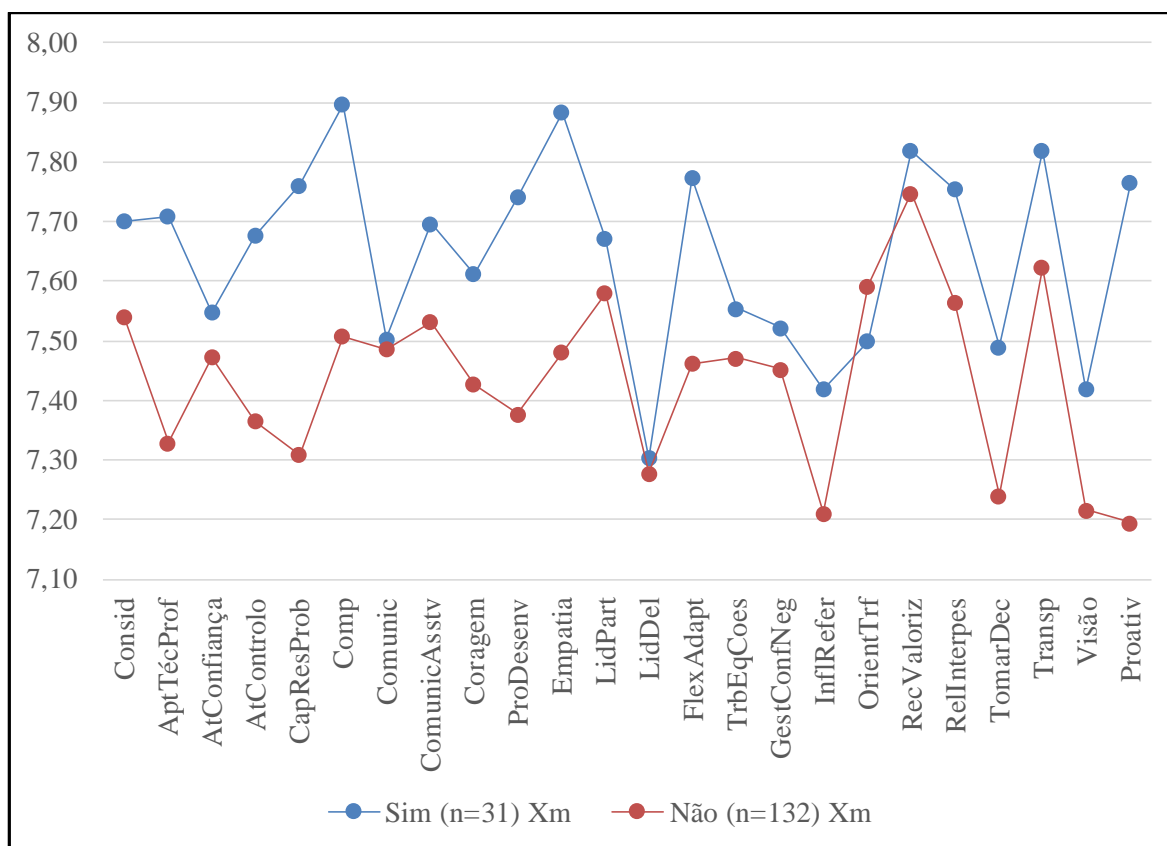
Figura nº 11 – Média de valores das competências de liderança relativamente à característica da(s) ACE(s) praticada(s).



| Competências | Xm | | |
|---|-------------------|-----------------|--------------|
| | Individual (n=61) | Coletiva (n=64) | Ambas (n=38) |
| Consideração | 7,45 | 7,52 | 7,84 |
| Aptidão técnica e profissional | 7,32 | 7,38 | 7,57 |
| Autoconfiança | 7,26 | 7,56 | 7,74 |
| Autocontrolo | 7,25 | 7,48 | 7,63 |
| Capacidade de resolver problemas | 7,24 | 7,41 | 7,61 |
| Compromisso | 7,45 | 7,57 | 7,82 |
| Comunicação | 7,28 | 7,55 | 7,72 |
| Comunicação assertiva | 7,54 | 7,53 | 7,64 |
| Coragem | 7,37 | 7,47 | 7,61 |
| Promoção e desenvolvimento | 7,34 | 7,36 | 7,76 |
| Empatia | 7,49 | 7,51 | 7,75 |
| Liderança participativa | 7,60 | 7,46 | 7,83 |
| Liderança por delegação | 7,32 | 7,17 | 7,41 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 7,47 | 7,43 | 7,75 |
| Trabalho de equipa e coesão | 7,43 | 7,43 | 7,69 |
| Gestor de conflitos e negociação | 7,41 | 7,38 | 7,70 |
| Influência/referência | 7,14 | 7,25 | 7,42 |
| Orientação para a tarefa | 7,54 | 7,52 | 7,74 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 7,70 | 7,65 | 8,05 |
| Relações interpessoais | 7,57 | 7,51 | 7,81 |
| Tomar decisões | 7,14 | 7,31 | 7,48 |
| Transparência | 7,60 | 7,62 | 7,83 |
| Visão | 7,11 | 7,25 | 7,49 |
| Proatividade | 7,23 | 7,17 | 7,64 |

Legenda: Xm – Média de valores.

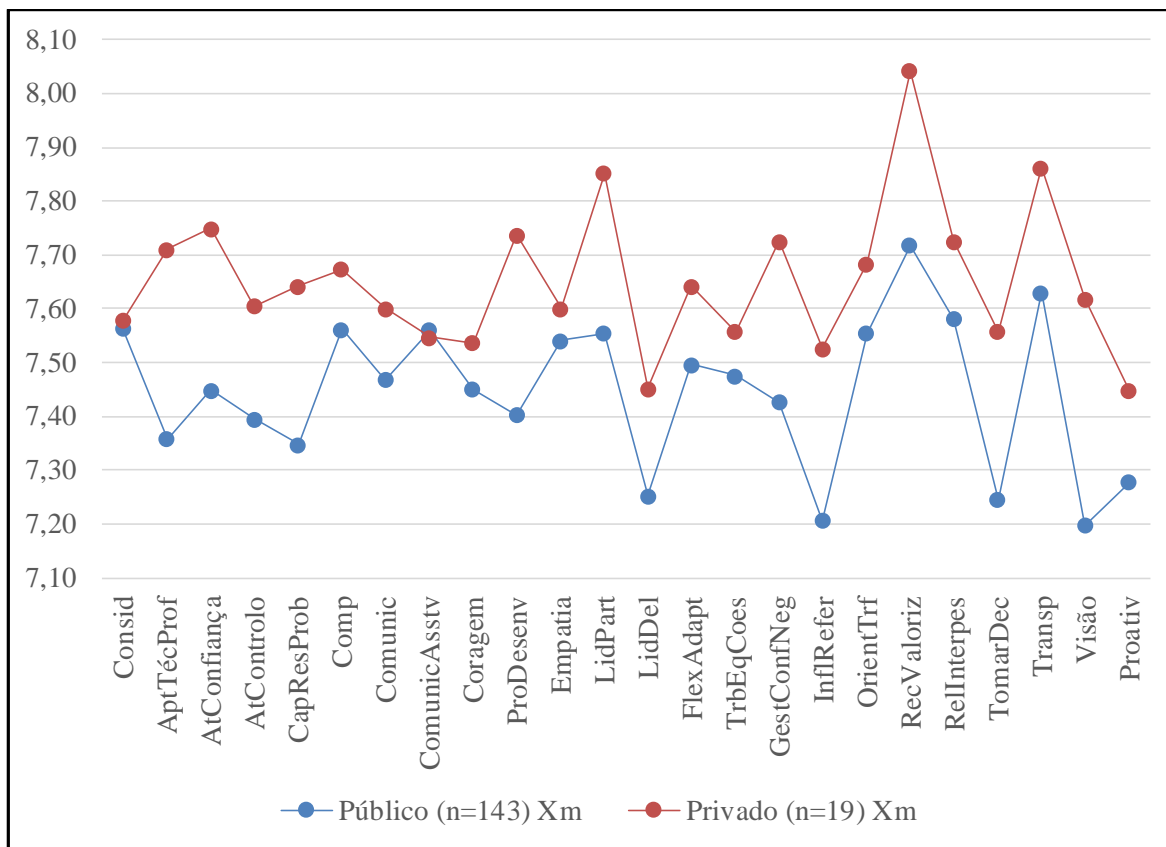
Figura nº 12 – Média de valores das competências de liderança mediante ser, ou não, militar antes de ingressar na AM.



| Competências | Xm | |
|---|----------------|---------------|
| | Militar (n=31) | Civil (n=132) |
| Consideração | 7,70 | 7,54 |
| Aptidão técnica e profissional | 7,71 | 7,33 |
| Autoconfiança | 7,55 | 7,47 |
| Autocontrolo | 7,68 | 7,37 |
| Capacidade de resolver problemas | 7,76 | 7,31 |
| Compromisso | 7,90 | 7,51 |
| Comunicação | 7,50 | 7,49 |
| Comunicação assertiva | 7,70 | 7,53 |
| Coragem | 7,61 | 7,43 |
| Promoção e desenvolvimento | 7,74 | 7,38 |
| Empatia | 7,88 | 7,48 |
| Liderança participativa | 7,67 | 7,58 |
| Liderança por delegação | 7,30 | 7,28 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 7,77 | 7,46 |
| Trabalho de equipa e coesão | 7,55 | 7,47 |
| Gestor de conflitos e negociação | 7,52 | 7,45 |
| Influência/referência | 7,42 | 7,21 |
| Orientação para a tarefa | 7,50 | 7,59 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 7,82 | 7,75 |
| Relações interpessoais | 7,75 | 7,57 |
| Tomar decisões | 7,49 | 7,24 |
| Transparência | 7,82 | 7,62 |
| Visão | 7,42 | 7,22 |
| Proatividade | 7,77 | 7,20 |

Legenda: Xm – Média de valores.

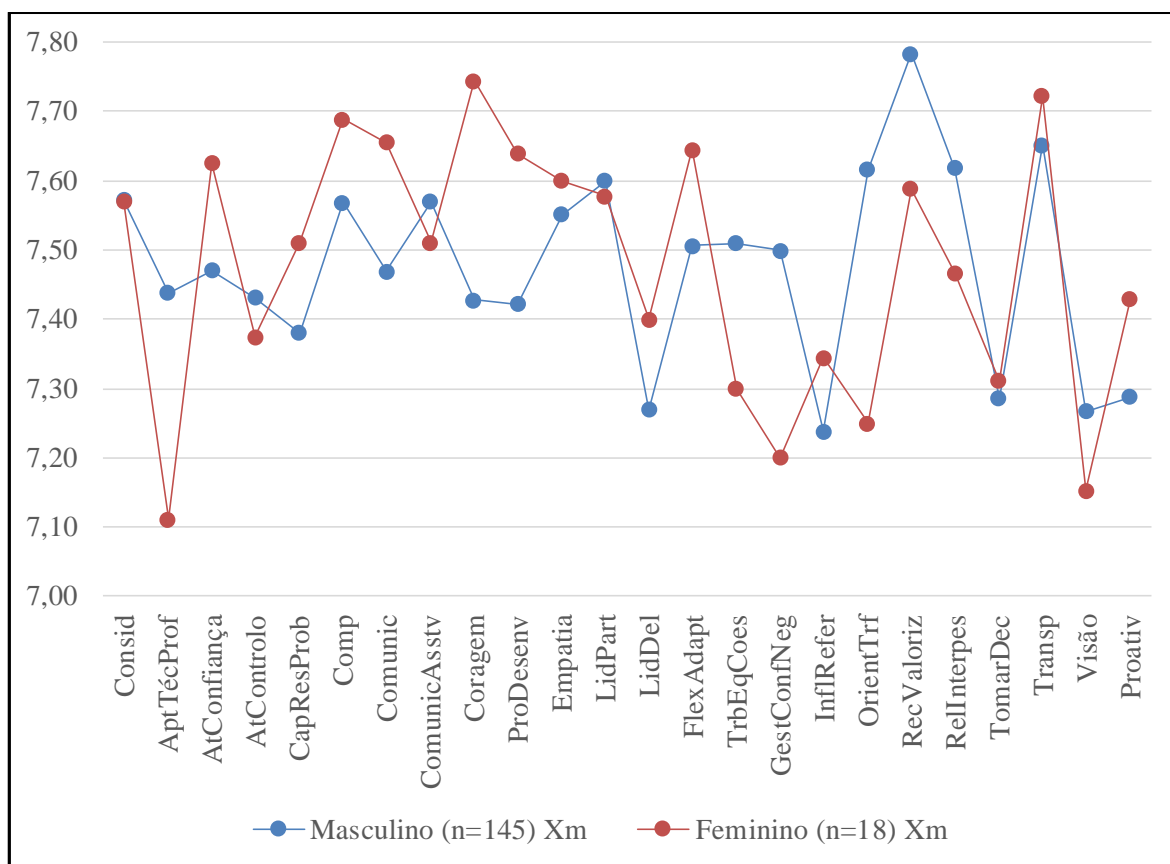
Figura nº 13 – Média de valores das competências de liderança relativamente ao estabelecimento de ensino secundário.



| Competências | Xm | |
|---|-----------------|----------------|
| | Público (n=143) | Privado (n=19) |
| Consideração | 7,56 | 7,58 |
| Aptidão técnica e profissional | 7,36 | 7,71 |
| Autoconfiança | 7,45 | 7,75 |
| Autocontrolo | 7,40 | 7,61 |
| Capacidade de resolver problemas | 7,35 | 7,64 |
| Compromisso | 7,56 | 7,67 |
| Comunicação | 7,47 | 7,60 |
| Comunicação assertiva | 7,56 | 7,55 |
| Coragem | 7,45 | 7,54 |
| Promoção e desenvolvimento | 7,40 | 7,74 |
| Empatia | 7,54 | 7,60 |
| Liderança participativa | 7,55 | 7,85 |
| Liderança por delegação | 7,25 | 7,45 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 7,50 | 7,64 |
| Trabalho de equipa e coesão | 7,48 | 7,56 |
| Gestor de conflitos e negociação | 7,43 | 7,73 |
| Influência/referência | 7,21 | 7,53 |
| Orientação para a tarefa | 7,55 | 7,68 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 7,72 | 8,04 |
| Relações interpessoais | 7,58 | 7,73 |
| Tomar decisões | 7,24 | 7,56 |
| Transparência | 7,63 | 7,86 |
| Visão | 7,20 | 7,62 |
| Proatividade | 7,28 | 7,45 |

Legenda: Xm – Média de valores.

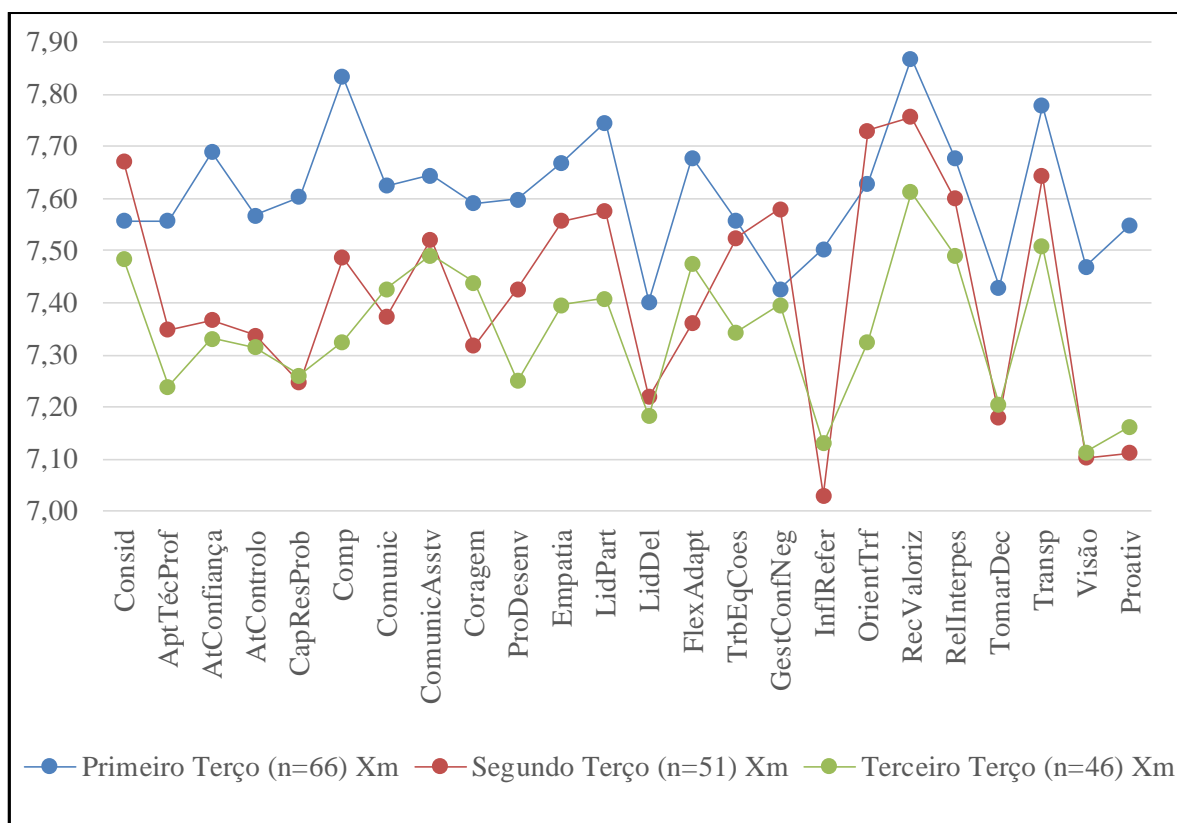
Figura nº 14 – Média de valores das competências de liderança relativamente ao género.



| Competências | Xm | |
|---|-------------------|-----------------|
| | Masculino (n=145) | Feminino (n=18) |
| Consideração | 7,57 | 7,57 |
| Aptidão técnica e profissional | 7,44 | 7,11 |
| Autoconfiança | 7,47 | 7,63 |
| Autocontrolo | 7,43 | 7,38 |
| Capacidade de resolver problemas | 7,38 | 7,51 |
| Compromisso | 7,57 | 7,69 |
| Comunicação | 7,47 | 7,66 |
| Comunicação assertiva | 7,57 | 7,51 |
| Coragem | 7,43 | 7,74 |
| Promoção e desenvolvimento | 7,42 | 7,64 |
| Empatia | 7,55 | 7,60 |
| Liderança participativa | 7,60 | 7,58 |
| Liderança por delegação | 7,27 | 7,40 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 7,51 | 7,64 |
| Trabalho de equipa e coesão | 7,51 | 7,30 |
| Gestor de conflitos e negociação | 7,50 | 7,20 |
| Influência/referência | 7,24 | 7,34 |
| Orientação para a tarefa | 7,62 | 7,25 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 7,78 | 7,59 |
| Relações interpessoais | 7,62 | 7,47 |
| Tomar decisões | 7,29 | 7,31 |
| Transparência | 7,65 | 7,72 |
| Visão | 7,27 | 7,15 |
| Proatividade | 7,29 | 7,43 |

Legenda: Xm – Média de valores.

Figura nº 15 – Média de valores das competências de liderança relativamente ao lugar de curso.



| Competências | Xm | | |
|---|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| | Primeiro Terço (n=66) | Segundo Terço (n=51) | Terceiro Terço (n=46) |
| Consideração | 7,56 | 7,67 | 7,48 |
| Aptidão técnica e profissional | 7,56 | 7,35 | 7,24 |
| Autoconfiança | 7,69 | 7,37 | 7,33 |
| Autocontrolo | 7,57 | 7,34 | 7,32 |
| Capacidade de resolver problemas | 7,60 | 7,25 | 7,26 |
| Compromisso | 7,83 | 7,49 | 7,33 |
| Comunicação | 7,62 | 7,37 | 7,43 |
| Comunicação assertiva | 7,65 | 7,52 | 7,49 |
| Coragem | 7,59 | 7,32 | 7,44 |
| Promoção e desenvolvimento | 7,60 | 7,43 | 7,25 |
| Empatia | 7,67 | 7,56 | 7,40 |
| Liderança participativa | 7,75 | 7,58 | 7,41 |
| Liderança por delegação | 7,40 | 7,22 | 7,18 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 7,68 | 7,36 | 7,47 |
| Trabalho de equipa e coesão | 7,56 | 7,53 | 7,34 |
| Gestor de conflitos e negociação | 7,43 | 7,58 | 7,40 |
| Influência/referência | 7,50 | 7,03 | 7,13 |
| Orientação para a tarefa | 7,63 | 7,73 | 7,33 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 7,87 | 7,76 | 7,61 |
| Relações interpessoais | 7,68 | 7,60 | 7,49 |
| Tomar decisões | 7,43 | 7,18 | 7,20 |
| Transparência | 7,78 | 7,64 | 7,51 |
| Visão | 7,47 | 7,10 | 7,11 |
| Proatividade | 7,55 | 7,11 | 7,16 |

Legenda: Xm – Média de valores.

Apêndice L – Regressões lineares entre competências de liderança e variáveis académicas

Quadro nº 10 – Competências de liderança e variáveis académicas (M, E, N, H, I, G1, TFB, TFAM, ICA, IM) - completo.

| Variável dependente | Variável preditora | Coeficiente não padronizado | | Coeficiente padronizado | t | Sig. |
|--------------------------------|--------------------|-----------------------------|------|-------------------------|-------|------|
| | | B | SE | β | | |
| Consideração | M | 0,26 | 0,24 | 0,26 | 1,09 | 0,28 |
| | E | 0,03 | 0,06 | 0,06 | 0,53 | 0,60 |
| | N | 0,10 | 0,10 | 0,14 | 1,01 | 0,32 |
| | H | 0,18 | 0,55 | 0,19 | 0,32 | 0,75 |
| | I | 0,19 | 0,08 | 0,39 | 2,31 | 0,02 |
| | G1 | -0,73 | 0,90 | -0,70 | -0,81 | 0,42 |
| | TFB | -0,10 | 0,09 | -0,15 | -1,15 | 0,25 |
| | TFAM | 0,11 | 0,10 | 0,16 | 1,19 | 0,24 |
| | ICA | 0,01 | 0,09 | 0,02 | 0,12 | 0,90 |
| | IM | 0,05 | 0,07 | 0,07 | 0,66 | 0,51 |
| Aptidão técnica e profissional | M | -0,01 | 0,27 | -0,01 | -0,05 | 0,96 |
| | E | 0,01 | 0,07 | 0,02 | 0,16 | 0,87 |
| | N | 0,04 | 0,11 | 0,05 | 0,37 | 0,71 |
| | H | -0,20 | 0,61 | -0,20 | -0,32 | 0,75 |
| | I | 0,09 | 0,09 | 0,16 | 0,94 | 0,35 |
| | G1 | 0,16 | 1,00 | 0,14 | 0,16 | 0,88 |
| | TFB | -0,04 | 0,10 | -0,06 | -0,45 | 0,65 |
| | TFAM | -0,01 | 0,11 | -0,01 | -0,05 | 0,96 |
| | ICA | 0,01 | 0,10 | 0,01 | 0,09 | 0,93 |
| | IM | 0,06 | 0,08 | 0,09 | 0,77 | 0,44 |
| Autoconfiança | M | 0,35 | 0,24 | 0,34 | 1,44 | 0,15 |
| | E | 0,01 | 0,06 | 0,02 | 0,18 | 0,86 |
| | N | 0,13 | 0,10 | 0,17 | 1,33 | 0,19 |
| | H | 0,38 | 0,55 | 0,40 | 0,69 | 0,49 |
| | I | 0,19 | 0,08 | 0,38 | 2,34 | 0,02 |
| | G1 | -0,79 | 0,90 | -0,73 | -0,87 | 0,39 |
| | TFB | -0,09 | 0,09 | -0,13 | -1,06 | 0,29 |
| | TFAM | 0,13 | 0,10 | 0,17 | 1,30 | 0,20 |
| | ICA | 0,05 | 0,09 | 0,07 | 0,59 | 0,56 |
| | IM | 0,03 | 0,07 | 0,05 | 0,43 | 0,67 |

| Variável dependente | Variável preditora | Coeficiente não padronizado | | Coeficiente padronizado | t | Sig. |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------------|------|-------------------------|-------|------|
| | | B | SE | β | | |
| Autocontrolo | M | 0,21 | 0,25 | 0,20 | 0,83 | 0,41 |
| | E | 0,07 | 0,06 | 0,13 | 1,08 | 0,28 |
| | N | 0,03 | 0,10 | 0,05 | 0,34 | 0,74 |
| | H | 0,17 | 0,57 | 0,18 | 0,30 | 0,77 |
| | I | 0,14 | 0,08 | 0,27 | 1,60 | 0,11 |
| | G1 | -0,54 | 0,92 | -0,51 | -0,59 | 0,56 |
| | TFB | -0,05 | 0,09 | -0,07 | -0,58 | 0,56 |
| | TFAM | 0,07 | 0,10 | 0,10 | 0,71 | 0,48 |
| | ICA | 0,12 | 0,09 | 0,16 | 1,24 | 0,22 |
| | IM | 0,01 | 0,07 | 0,02 | 0,15 | 0,88 |
| Capacidade de resolver problemas | M | 0,25 | 0,25 | 0,24 | 1,00 | 0,32 |
| | E | 0,05 | 0,06 | 0,09 | 0,77 | 0,44 |
| | N | 0,07 | 0,10 | 0,10 | 0,75 | 0,45 |
| | H | 0,32 | 0,57 | 0,34 | 0,56 | 0,58 |
| | I | 0,14 | 0,09 | 0,28 | 1,62 | 0,11 |
| | G1 | -0,68 | 0,93 | -0,65 | -0,74 | 0,46 |
| | TFB | 0,02 | 0,09 | 0,03 | 0,24 | 0,81 |
| | TFAM | -0,04 | 0,10 | -0,05 | -0,40 | 0,69 |
| | ICA | 0,13 | 0,09 | 0,17 | 1,35 | 0,18 |
| | IM | 0,05 | 0,07 | 0,08 | 0,72 | 0,47 |
| Compromisso | M | 0,14 | 0,28 | 0,13 | 0,51 | 0,61 |
| | E | 0,04 | 0,07 | 0,06 | 0,51 | 0,61 |
| | N | 0,06 | 0,11 | 0,08 | 0,55 | 0,58 |
| | H | -0,01 | 0,63 | -0,01 | -0,01 | 0,99 |
| | I | 0,09 | 0,09 | 0,17 | 0,98 | 0,33 |
| | G1 | -0,06 | 1,03 | -0,05 | -0,06 | 0,95 |
| | TFB | 0,02 | 0,10 | 0,03 | 0,23 | 0,82 |
| | TFAM | 0,02 | 0,11 | 0,02 | 0,18 | 0,86 |
| | ICA | 0,04 | 0,10 | 0,05 | 0,43 | 0,67 |
| | IM | -0,03 | 0,08 | -0,04 | -0,39 | 0,69 |
| Comunicação | M | 0,28 | 0,25 | 0,27 | 1,10 | 0,27 |
| | E | 0,07 | 0,07 | 0,13 | 1,05 | 0,30 |
| | N | 0,14 | 0,10 | 0,19 | 1,37 | 0,17 |
| | H | 0,32 | 0,57 | 0,34 | 0,55 | 0,58 |
| | I | 0,14 | 0,09 | 0,27 | 1,62 | 0,11 |
| | G1 | -0,75 | 0,94 | -0,70 | -0,80 | 0,43 |
| | TFB | 0,08 | 0,09 | 0,10 | 0,82 | 0,42 |
| | TFAM | -0,05 | 0,10 | -0,07 | -0,51 | 0,61 |
| | ICA | 0,06 | 0,10 | 0,08 | 0,62 | 0,54 |
| | IM | -0,10 | 0,07 | -0,15 | -1,39 | 0,17 |

| Variável dependente | Variável preditora | Coeficiente não padronizado | | Coeficiente padronizado | t | Sig. |
|----------------------------|--------------------|-----------------------------|------|-------------------------|-------|------|
| | | B | SE | β | | |
| Comunicação assertiva | M | 0,21 | 0,21 | 0,23 | 0,96 | 0,34 |
| | E | 0,02 | 0,06 | 0,05 | 0,41 | 0,68 |
| | N | 0,01 | 0,09 | 0,01 | 0,10 | 0,92 |
| | H | 0,12 | 0,49 | 0,15 | 0,25 | 0,80 |
| | I | 0,15 | 0,07 | 0,34 | 1,99 | 0,05 |
| | G1 | -0,34 | 0,80 | -0,37 | -0,42 | 0,67 |
| | TFB | -0,05 | 0,08 | -0,09 | -0,69 | 0,49 |
| | TFAM | 0,06 | 0,09 | 0,10 | 0,74 | 0,46 |
| | ICA | -0,05 | 0,08 | -0,07 | -0,58 | 0,57 |
| | IM | -0,05 | 0,06 | -0,09 | -0,85 | 0,40 |
| Coragem | M | 0,01 | 0,26 | 0,01 | 0,05 | 0,96 |
| | E | 0,05 | 0,07 | 0,08 | 0,69 | 0,49 |
| | N | -0,04 | 0,10 | -0,06 | -0,43 | 0,66 |
| | H | -0,31 | 0,59 | -0,33 | -0,53 | 0,60 |
| | I | 0,04 | 0,09 | 0,07 | 0,40 | 0,69 |
| | G1 | 0,35 | 0,97 | 0,33 | 0,37 | 0,72 |
| | TFB | 0,01 | 0,09 | 0,01 | 0,08 | 0,94 |
| | TFAM | 0,12 | 0,10 | 0,16 | 1,12 | 0,26 |
| | ICA | -0,04 | 0,10 | -0,06 | -0,44 | 0,66 |
| | IM | 0,01 | 0,08 | 0,01 | 0,07 | 0,94 |
| Promoção e desenvolvimento | M | 0,16 | 0,26 | 0,15 | 0,59 | 0,56 |
| | E | 0,03 | 0,07 | 0,06 | 0,51 | 0,61 |
| | N | 0,03 | 0,10 | 0,05 | 0,33 | 0,74 |
| | H | -0,04 | 0,60 | -0,04 | -0,06 | 0,95 |
| | I | 0,14 | 0,09 | 0,27 | 1,60 | 0,11 |
| | G1 | -0,14 | 0,98 | -0,13 | -0,15 | 0,88 |
| | TFB | -0,07 | 0,10 | -0,09 | -0,69 | 0,49 |
| | TFAM | 0,12 | 0,11 | 0,16 | 1,15 | 0,25 |
| | ICA | -0,06 | 0,10 | -0,08 | -0,65 | 0,52 |
| | IM | -0,02 | 0,08 | -0,03 | -0,24 | 0,81 |
| Empatia | M | 0,18 | 0,25 | 0,17 | 0,69 | 0,49 |
| | E | 0,08 | 0,07 | 0,14 | 1,21 | 0,23 |
| | N | 0,07 | 0,10 | 0,10 | 0,72 | 0,47 |
| | H | 0,10 | 0,58 | 0,10 | 0,17 | 0,87 |
| | I | 0,17 | 0,09 | 0,33 | 1,98 | 0,05 |
| | G1 | -0,48 | 0,94 | -0,44 | -0,51 | 0,61 |
| | TFB | -0,02 | 0,09 | -0,03 | -0,26 | 0,79 |
| | TFAM | 0,11 | 0,10 | 0,14 | 1,06 | 0,29 |
| | ICA | -0,01 | 0,10 | -0,01 | -0,10 | 0,92 |
| | IM | 0,00 | 0,07 | 0,00 | -0,03 | 0,97 |

| Variável dependente | Variável preditora | Coeficiente não padronizado | | Coeficiente padronizado | t | Sig. |
|--------------------------------|--------------------|-----------------------------|------|-------------------------|-------|------|
| | | B | SE | β | | |
| Liderança participativa | M | 0,18 | 0,24 | 0,18 | 0,77 | 0,44 |
| | E | 0,07 | 0,06 | 0,14 | 1,22 | 0,23 |
| | N | 0,05 | 0,09 | 0,07 | 0,54 | 0,59 |
| | H | 0,14 | 0,54 | 0,15 | 0,25 | 0,80 |
| | I | 0,19 | 0,08 | 0,40 | 2,39 | 0,02 |
| | G1 | -0,53 | 0,88 | -0,51 | -0,60 | 0,55 |
| | TFB | -0,10 | 0,09 | -0,14 | -1,11 | 0,27 |
| | TFAM | 0,09 | 0,10 | 0,12 | 0,93 | 0,36 |
| | ICA | 0,00 | 0,09 | 0,00 | 0,02 | 0,99 |
| | IM | 0,03 | 0,07 | 0,04 | 0,39 | 0,70 |
| Liderança por delegação | M | -0,03 | 0,24 | -0,03 | -0,13 | 0,90 |
| | E | 0,06 | 0,06 | 0,12 | 1,03 | 0,31 |
| | N | 0,04 | 0,10 | 0,06 | 0,46 | 0,65 |
| | H | -0,32 | 0,55 | -0,35 | -0,58 | 0,56 |
| | I | 0,09 | 0,08 | 0,19 | 1,13 | 0,26 |
| | G1 | 0,28 | 0,89 | 0,27 | 0,31 | 0,76 |
| | TFB | -0,12 | 0,09 | -0,18 | -1,38 | 0,17 |
| | TFAM | 0,12 | 0,10 | 0,17 | 1,25 | 0,21 |
| | ICA | 0,00 | 0,09 | 0,00 | -0,04 | 0,97 |
| | IM | -0,03 | 0,07 | -0,04 | -0,40 | 0,69 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | M | 0,03 | 0,26 | 0,03 | 0,13 | 0,90 |
| | E | 0,12 | 0,07 | 0,21 | 1,78 | 0,08 |
| | N | 0,03 | 0,10 | 0,04 | 0,26 | 0,80 |
| | H | -0,10 | 0,58 | -0,11 | -0,17 | 0,86 |
| | I | 0,10 | 0,09 | 0,20 | 1,20 | 0,23 |
| | G1 | -0,09 | 0,95 | -0,08 | -0,09 | 0,92 |
| | TFB | -0,02 | 0,09 | -0,03 | -0,24 | 0,81 |
| | TFAM | 0,08 | 0,10 | 0,11 | 0,81 | 0,42 |
| | ICA | 0,01 | 0,10 | 0,01 | 0,09 | 0,93 |
| | IM | -0,01 | 0,08 | -0,01 | -0,08 | 0,94 |
| Trabalho de equipa e coesão | M | 0,01 | 0,26 | 0,01 | 0,05 | 0,96 |
| | E | 0,03 | 0,07 | 0,05 | 0,42 | 0,68 |
| | N | 0,01 | 0,10 | 0,02 | 0,13 | 0,90 |
| | H | -0,08 | 0,58 | -0,09 | -0,14 | 0,89 |
| | I | 0,16 | 0,09 | 0,32 | 1,87 | 0,07 |
| | G1 | -0,06 | 0,95 | -0,05 | -0,06 | 0,95 |
| | TFB | -0,07 | 0,09 | -0,10 | -0,79 | 0,43 |
| | TFAM | 0,14 | 0,10 | 0,18 | 1,35 | 0,18 |
| | ICA | -0,05 | 0,10 | -0,07 | -0,54 | 0,59 |
| | IM | 0,02 | 0,07 | 0,04 | 0,33 | 0,74 |

| Variável dependente | Variável preditora | Coeficiente não padronizado | | Coeficiente padronizado | t | Sig. |
|--|--------------------|-----------------------------|------|-------------------------|-------|------|
| | | B | SE | β | | |
| Gestão de conflitos e negociação | M | 0,34 | 0,25 | 0,32 | 1,35 | 0,18 |
| | E | 0,09 | 0,07 | 0,16 | 1,33 | 0,19 |
| | N | 0,11 | 0,10 | 0,14 | 1,06 | 0,29 |
| | H | 0,44 | 0,58 | 0,46 | 0,76 | 0,45 |
| | I | 0,23 | 0,09 | 0,45 | 2,68 | 0,01 |
| | G1 | -1,03 | 0,94 | -0,94 | -1,10 | 0,27 |
| | TFB | -0,04 | 0,09 | -0,05 | -0,43 | 0,67 |
| | TFAM | 0,00 | 0,10 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| | ICA | -0,11 | 0,10 | -0,14 | -1,13 | 0,26 |
| | IM | 0,06 | 0,07 | 0,09 | 0,81 | 0,42 |
| Influência/referência | M | 0,03 | 0,23 | 0,04 | 0,15 | 0,88 |
| | E | 0,01 | 0,06 | 0,02 | 0,21 | 0,83 |
| | N | 0,07 | 0,09 | 0,11 | 0,80 | 0,43 |
| | H | -0,43 | 0,52 | -0,48 | -0,81 | 0,42 |
| | I | 0,06 | 0,08 | 0,12 | 0,74 | 0,46 |
| | G1 | 0,45 | 0,85 | 0,44 | 0,52 | 0,60 |
| | TFB | 0,02 | 0,08 | 0,02 | 0,19 | 0,85 |
| | TFAM | -0,06 | 0,09 | -0,08 | -0,62 | 0,53 |
| | ICA | 0,18 | 0,09 | 0,25 | 2,03 | 0,05 |
| | IM | -0,08 | 0,07 | -0,13 | -1,21 | 0,23 |
| Orientação para a tarefa | M | -0,05 | 0,27 | -0,05 | -0,20 | 0,85 |
| | E | -0,06 | 0,07 | -0,11 | -0,88 | 0,38 |
| | N | 0,01 | 0,11 | 0,01 | 0,05 | 0,96 |
| | H | -0,11 | 0,60 | -0,11 | -0,18 | 0,86 |
| | I | 0,12 | 0,09 | 0,23 | 1,37 | 0,17 |
| | G1 | 0,25 | 0,99 | 0,22 | 0,25 | 0,80 |
| | TFB | -0,12 | 0,10 | -0,16 | -1,23 | 0,22 |
| | TFAM | 0,17 | 0,11 | 0,22 | 1,60 | 0,11 |
| | ICA | -0,10 | 0,10 | -0,13 | -1,02 | 0,31 |
| | IM | 0,07 | 0,08 | 0,10 | 0,94 | 0,35 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | M | 0,20 | 0,25 | 0,20 | 0,81 | 0,42 |
| | E | 0,04 | 0,06 | 0,08 | 0,67 | 0,50 |
| | N | 0,02 | 0,10 | 0,03 | 0,24 | 0,81 |
| | H | 0,15 | 0,57 | 0,15 | 0,26 | 0,80 |
| | I | 0,18 | 0,09 | 0,36 | 2,13 | 0,04 |
| | G1 | -0,36 | 0,93 | -0,33 | -0,38 | 0,70 |
| | TFB | -0,11 | 0,09 | -0,15 | -1,21 | 0,23 |
| | TFAM | 0,14 | 0,10 | 0,19 | 1,42 | 0,16 |
| | ICA | -0,08 | 0,09 | -0,11 | -0,88 | 0,38 |
| | IM | -0,04 | 0,07 | -0,06 | -0,53 | 0,59 |

| Variável dependente | Variável preditora | Coeficiente não padronizado | | Coeficiente padronizado | t | Sig. |
|------------------------|--------------------|-----------------------------|------|-------------------------|-------|------|
| | | B | SE | β | | |
| Relações interpessoais | M | 0,02 | 0,26 | 0,02 | 0,08 | 0,94 |
| | E | 0,04 | 0,07 | 0,07 | 0,56 | 0,58 |
| | N | -0,03 | 0,10 | -0,04 | -0,28 | 0,78 |
| | H | -0,30 | 0,58 | -0,32 | -0,52 | 0,60 |
| | I | 0,12 | 0,09 | 0,23 | 1,34 | 0,18 |
| | G1 | 0,23 | 0,95 | 0,22 | 0,25 | 0,81 |
| | TFB | -0,04 | 0,09 | -0,05 | -0,40 | 0,69 |
| | TFAM | 0,06 | 0,10 | 0,08 | 0,55 | 0,58 |
| | ICA | -0,03 | 0,10 | -0,03 | -0,27 | 0,79 |
| | IM | 0,03 | 0,07 | 0,04 | 0,35 | 0,73 |
| Tomar decisões | M | 0,08 | 0,25 | 0,08 | 0,33 | 0,74 |
| | E | 0,10 | 0,06 | 0,19 | 1,63 | 0,11 |
| | N | 0,09 | 0,10 | 0,13 | 0,94 | 0,35 |
| | H | -0,23 | 0,56 | -0,25 | -0,42 | 0,68 |
| | I | 0,10 | 0,08 | 0,20 | 1,18 | 0,24 |
| | G1 | 0,08 | 0,91 | 0,08 | 0,09 | 0,93 |
| | TFB | -0,02 | 0,09 | -0,02 | -0,17 | 0,87 |
| | TFAM | 0,06 | 0,10 | 0,08 | 0,59 | 0,56 |
| | ICA | -0,04 | 0,09 | -0,05 | -0,44 | 0,66 |
| | IM | 0,04 | 0,07 | 0,06 | 0,56 | 0,58 |
| Transparência | M | -0,06 | 0,22 | -0,07 | -0,28 | 0,78 |
| | E | -0,05 | 0,06 | -0,10 | -0,81 | 0,42 |
| | N | 0,04 | 0,09 | 0,06 | 0,46 | 0,65 |
| | H | -0,51 | 0,51 | -0,60 | -1,00 | 0,32 |
| | I | 0,03 | 0,08 | 0,07 | 0,43 | 0,67 |
| | G1 | 0,80 | 0,83 | 0,83 | 0,95 | 0,34 |
| | TFB | 0,02 | 0,08 | 0,03 | 0,23 | 0,82 |
| | TFAM | 0,02 | 0,09 | 0,02 | 0,18 | 0,86 |
| | ICA | 0,02 | 0,08 | 0,03 | 0,21 | 0,84 |
| | IM | -0,03 | 0,07 | -0,04 | -0,41 | 0,69 |
| Visão | M | 0,14 | 0,27 | 0,12 | 0,50 | 0,62 |
| | E | -0,03 | 0,07 | -0,05 | -0,38 | 0,70 |
| | N | 0,00 | 0,11 | 0,00 | 0,01 | 0,99 |
| | H | -0,27 | 0,63 | -0,26 | -0,44 | 0,66 |
| | I | 0,13 | 0,09 | 0,23 | 1,35 | 0,18 |
| | G1 | 0,32 | 1,02 | 0,27 | 0,32 | 0,75 |
| | TFB | 0,08 | 0,10 | 0,10 | 0,82 | 0,41 |
| | TFAM | 0,04 | 0,11 | 0,05 | 0,39 | 0,70 |
| | ICA | -0,03 | 0,10 | -0,04 | -0,29 | 0,77 |
| | IM | 0,02 | 0,08 | 0,02 | 0,22 | 0,83 |

| Variável dependente | Variável preditora | Coeficiente não padronizado | | Coeficiente padronizado | t | Sig. |
|---------------------|--------------------|-----------------------------|------|-------------------------|-------|------|
| | | B | SE | β | | |
| Proatividade | M | -0,05 | 0,34 | -0,03 | -0,14 | 0,89 |
| | E | -0,01 | 0,09 | -0,02 | -0,13 | 0,89 |
| | N | 0,05 | 0,13 | 0,05 | 0,36 | 0,72 |
| | H | -0,40 | 0,77 | -0,32 | -0,52 | 0,60 |
| | I | 0,09 | 0,12 | 0,14 | 0,82 | 0,41 |
| | G1 | 0,54 | 1,25 | 0,38 | 0,43 | 0,67 |
| | TFB | -0,07 | 0,12 | -0,07 | -0,57 | 0,57 |
| | TFAM | 0,09 | 0,14 | 0,09 | 0,69 | 0,49 |
| | ICA | 0,05 | 0,13 | 0,05 | 0,40 | 0,69 |
| | IM | -0,08 | 0,10 | -0,09 | -0,79 | 0,43 |

Legenda: **B** – Coeficiente de regressão não padronizado; **SE** – *Standard Error* (Erro Padrão); **β** – Coeficiente de regressão padronizado; **t** – Coeficiente dividido pelo erro padrão; **Sig.** - Significância; **N** – Departamento de Ciências Exatas e Naturais; **M** – Departamento de Ciências e Tecnologias Militares; **E** – Departamento de Ciências e Tecnologias da Engenharia; **H** - Departamento de Ciências Sociais e Humanas; **I** – Departamento de Línguas Estrangeiras; **G1** – Grupo 1 (corresponde à média de todas as UCs); **TFB** – Treino Físico Base; **TFAM** – Treino Físico de Aplicação Militar; **ICA** – Informação Comportamental do Aluno; **IM** – Instrução Militar.

Apêndice M – Competências de liderança e variáveis preditoras acadêmicas

Quadro nº 11 – Competências de liderança e variáveis acadêmicas (M, E, N, H, I).

| Competência | R ² ajustado | Variável Preditora | β | t | Sig. |
|---|-------------------------|--------------------|-------|------|------|
| Consideração | 0,05 (F=2,21; p=0,06) | H | -2,70 | 2,20 | 0,03 |
| | | I | 0,25 | 2,54 | 0,01 |
| Autoconfiança | 0,10 (F=3,36; p=0,01) | I | 0,25 | 2,56 | 0,01 |
| Comunicação assertiva | 0,04 (F=1,96; p=0,09) | I | 0,27 | 2,70 | 0,01 |
| Promoção e desenvolvimento | 0,04 (F=1,83; p=0,11) | I | 0,25 | 2,47 | 0,01 |
| Empatia | 0,06 (F=2,28; p=0,05) | I | 0,24 | 2,45 | 0,02 |
| Liderança participativa | 0,08 (F=2,80; p=0,02) | I | 0,40 | 2,39 | 0,02 |
| Liderança por delegação | 0,05 (F=2,20; p=0,06) | I | 0,21 | 2,07 | 0,04 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 0,06 (F=2,34; p=0,05) | E | 0,22 | 2,22 | 0,03 |
| | | I | 0,20 | 1,99 | 0,05 |
| Trabalho de equipa e coesão | 0,05 (F=2,12; p=0,07) | I | 0,30 | 3,00 | 0,00 |
| Gestão de conflitos e negociação | 0,05 (F=2,04; p=0,08) | I | 0,26 | 2,55 | 0,01 |
| Orientação para a tarefa | 0,01 (F=1,32; p=0,27) | I | 0,22 | 2,14 | 0,04 |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | 0,07 (F=2,50; p=0,04) | I | 0,30 | 2,97 | 0,00 |
| Relações interpessoais | 0,04 (F=1,93; p=0,10) | I | 0,27 | 2,65 | 0,01 |
| Tomar decisões | 0,09 (F=3,12; p=0,01) | I | 0,20 | 2,04 | 0,04 |
| Visão | 0,07 (F=2,60; p=0,03) | I | 0,27 | 2,73 | 0,01 |
| Proatividade | 0,02 (F=1,44; p=0,22) | I | 0,21 | 2,07 | 0,04 |

Legenda: β – Coeficiente de regressão padronizado; t – Coeficiente dividido pelo erro padrão; Sig. – Significância; H – Departamento de Ciências Sociais e Humanas; E – Departamento de Ciências e Tecnologias de Engenharia; I – Departamento de Línguas Estrangeiras.

Quadro nº 12 – Competências de liderança e variáveis acadêmicas (TFB, TFAM, ICA, IM).

| Competência | R ² ajustado | Variável Preditora | β | t | Sig. |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------|------|------|------|
| Capacidade de resolver problemas | 0,02 (F=1,63; p=0,17) | ICA | 0,23 | 2,03 | 0,05 |
| Influência/referência | 0,04 (F=2,27; p=0,07) | ICA | 0,33 | 2,88 | 0,01 |

Legenda: β – Coeficiente de regressão padronizado; t – Coeficiente dividido pelo erro padrão; Sig. – Significância; ICA – Informação Comportamental do Aluno.

Anexo A – Competências nucleares da liderança

Tabela nº 12 – Competências nucleares da liderança.

| | Liderar os outros | Influenciar | Dar o exemplo | Comunicar |
|------------------------|--|---|--|--|
| Liderança | Proporcionar objetivos, inspiração e motivação | Construir confiança | Mostrar caráter | Escutar ativamente |
| | Impor padrões | Compreender os campos de ação, o significado e os limites da influência | Liderar com confiança em condições adversas | Assegurar a compreensão de todos |
| | Considerar a missão e o bem-estar dos subordinados | Negociar | Demonstrar competências técnicas | |
| | | Gerar consensos e resolver conflitos | | |
| Desenvolvimento | Criar ambiente positivo | | Treinar | Desenvolver Líderes |
| | Criar as condições para um clima positivo | | Estar preparado para um combate inesperado na missão | Desenvolver o seu trabalho |
| | Promover trabalho de equipa e coesão | | Desenvolver o conhecimento | Ajudar e aconselhar as pessoas |
| | Encorajar a iniciativa | | Preservar a autoconsciência | Construir numa equipa níveis e processos |
| | Demonstrar cuidados para com as pessoas | | | |
| Alcançar | Obtenção de resultados | | | |
| | Proporcionar direção, conselho e prioridades | | | |
| | Desenvolver e executar planos | | | |
| | Realizar tarefas de forma consciente | | | |

Fonte: Adaptado de Rouco e Sarmiento (2009).

Anexo B – Inquérito de Competências de Liderança

Versão Desempenho Real em Contexto Militar - Estudante

Carlos Rouco (2012)

O presente "Inquérito de Competências de Liderança Versão Desempenho Real em Contexto Militar - Estudante (Carlos Rouco, 2012)" visa a aquisição de resultados indicadores do nível de importância que cada competência associada à liderança representa no exercício de uma função de comando, direção e/ou chefia, em contexto militar, para se obterem desempenhos superiores e eficazes (desempenho real).

A sua resposta a este inquérito irá contribuir para a realização do meu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), intitulado "Identificação das variáveis preditoras académicas no desenvolvimento de competências de liderança do Cadete Aluno da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar", no âmbito da área científica de Comando e Estratégia Militar (M3 - CEM) e sob a orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Carlos Rouco.

Agradecemos a sua colaboração

Parte I

Embora seja pedido que indiquem o vosso número de corpo, as respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, tendo esta referência o objetivo único de permitir o cruzamento de dados.

0. Número de Corpo: _____

1. Posto: _____

2. Ano Escolar: _____

3. Arma/ Serviço: _____

4. ACE: _____

5. Posto anterior (candidato militar): _____

6. Arma/ serviço anterior (candidato militar): _____

7. Estabelecimento de Ensino no Secundário: _____

8. Desporto mais praticado: _____

9. Natural da Freguesia de: _____

10. Trabalho de Part-time: _____

11. Género:

Feminino ☐

Masculino ☐

12. Idade:

17 anos ☐ 21 anos ☐ 24 anos ☐ 28 anos ☐

18 anos ☐ 22 anos ☐ 25 anos ☐ 29 anos ☐

19 anos ☐ 23 anos ☐ 26 anos ☐ 30 anos ☐

20 anos ☐ 23 anos ☐ 27 anos ☐ 31 anos ☐

13. Média ICA:

Menos de 10,00 valores ☐

De 10,00 a 11,99 valores ☐

De 12,00 a 13,99 valores ☐

De 14,00 a 15,99 valores ☐

De 16,00 a 17,99 valores ☐

De 18,00 a 20,00 valores ☐

14. Lugar de curso:

(Indique o lugar em que se encontra no curso)

Primeiro terço ☐

Segundo terço ☐

Terceiro terço ☐

Parte II

No exercício das funções de comando, direção e chefia, indique o nível de eficácia (desempenho) que obteria para cada afirmação, indicando um número inteiro de 1 a 10, significando o valor menor "extremamente ineficaz" e o valor maior "extremamente eficaz".

As respostas possíveis nesta parte são: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

Quem não possui funções de comando, direção ou chefia, deve remeter-se às situações da sua formação em que exerceu alguma dessas funções ou utilizou competências de liderança. (Ex: Provas de Situação, Blocos de Formação Militar, Provas Práticas)

Todas as questões são de resposta obrigatória.

Apela-se à vossa perceção e honestidade.

| N.º | Item | Escala | | | | | | | | | |
|-----|--|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | Tomo decisões com o desacordo dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | Identifico problemas e antecipo soluções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | Mostro profunda dedicação à organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | Tenho um discurso convincente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9 | Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13 | Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14 | Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15 | Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| N.º | Item | Escala | | | | | | | | | |
|-----|--|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 16 | Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17 | Desperto nos outros um sentimento de referência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18 | Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19 | Reconheço o desempenho eficaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20 | Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21 | Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 22 | Sou franco e aberto com os outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23 | Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24 | Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25 | Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 26 | Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 27 | Mostro posições de confiança nos meus julgamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 28 | Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de <i>stress</i> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 29 | Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 30 | Materializo os objetivos com padrões de elevada exigência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 31 | Falo com os outros de forma clara. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 32 | Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 33 | Luto sem hesitar por aquilo que considero certo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 34 | Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 35 | Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 36 | Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 37 | Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 38 | Trabalho eficazmente nas várias situações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 39 | Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 40 | Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 41 | Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 42 | Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 43 | Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 44 | Relaciono-me de forma eficaz com os outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 45 | Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 46 | Admito sem rodeios os meus erros e falhas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 47 | Visualizo o ambiente externo e interno da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 48 | Procuo melhorar os sistemas e práticas organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 49 | Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 50 | Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| N.º | Item | Escala | | | | | | | | | |
|-----|--|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 51 | Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 52 | Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 53 | Resolvo eficazmente os problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 54 | Mostro total disponibilidade e devoção à organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 55 | Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 56 | Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 57 | Não receio as novas situações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 58 | Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 59 | Tento compreender o que os outros sentem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 60 | Deixo os subordinados participar na tomada de decisão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 61 | Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 62 | Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 63 | Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 64 | Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 65 | Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 66 | Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 67 | Informo os outros quando têm uma boa execução. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 68 | Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 69 | Tenho a capacidade para antever as situações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 70 | Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 71 | Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 72 | Efetuo mudanças visando a melhoria da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 73 | Procuro entender o porquê de determinadas situações menos agradáveis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 74 | Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 75 | Mostro posições de confiança nas minhas capacidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 76 | Não sou impulsivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 77 | Resolvo habilmente os problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 78 | Calculo os riscos para não comprometer a organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 79 | Dou o exemplo em todas as circunstâncias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 80 | Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 81 | Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 82 | Ensino individualmente as tarefas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 83 | Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 84 | Peço a opinião dos subordinados sobre aspetos importantes do trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 85 | Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 86 | Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 87 | Trabalho em equipas multi e interculturais com facilidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| N.º | Item | Escala | | | | | | | | | |
|-----|--|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 88 | Resolver conflitos é uma atividade que aprecio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 89 | Sinto que os outros me admiram. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 90 | Procuro acima de tudo o cumprimento da missão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 91 | Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 92 | Sou recetivo ao feedback dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 93 | Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 94 | Sou verdadeiro e claro em todas as minhas intervenções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 95 | Partilho com os outros a visão de quanto melhor podia ser a organização no futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 96 | Dou novas sugestões para melhorar esta organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 97 | Procuro o bem-estar e a satisfação dos meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 98 | Ajudo os outros a resolver problemas técnicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 99 | Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 100 | Permaneço calmo em situações de elevada tensão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 101 | Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 102 | Defendo em todas as circunstâncias os interesses da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 103 | Transmito oralmente de forma clara. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 104 | Em todas as situações, comunico com a máxima clareza e objetividade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 105 | Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo quando executo ações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 106 | Procuro que os subordinados obtenham o máximo desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 107 | Uso a compreensão baseada na escuta ativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 108 | Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 109 | Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 110 | Reconheço a validade dos pontos de vista opostos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 111 | Privilegio o grupo ao indivíduo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 112 | Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 113 | Em novos projetos tenho sempre muitos voluntários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 114 | Mais importante que a eficiência é sem dúvida a eficácia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 115 | Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 116 | Mantenho uma comunicação ativa com os outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 117 | Tenho facilidade em tomar decisões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 118 | Não me deixo influenciar por terceiros, sendo frontal quando discordo de certas posições. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 119 | Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 120 | Nunca me contento com o que consegui, procuro sempre mais e melhor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Anexo C – Competências: descrição e itens

Tabela nº 13 – Competências, descrição e itens.

| Competência | Descrição | Itens |
|---------------------------------------|--|---|
| Consideração | Criar, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhecê-los, a perceber as necessidades e com preocupação face às suas expectativas. | 1 Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros. |
| | | 2 Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros. |
| | | 3 Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas. |
| | | 4 Procuro entender o porquê de determinadas situações menos agradáveis. |
| | | 5 Procuro o bem-estar e a satisfação dos meus subordinados. |
| Aptidão técnica e profissional | Atualizar e manter capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que é exigido. | 6 Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido. |
| | | 7 Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia. |
| | | 8 Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões. |
| | | 9 Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho. |
| | | 10 Ajudo os outros a resolver problemas técnicos. |
| Autoconfiança | Confiar nas capacidades para agir, escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária. | 11 Tomo decisões com o desacordo dos outros. |
| | | 12 Mostro posições de confiança nos meus julgamentos. |
| | | 13 Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes. |
| | | 14 Mostro posições de confiança nas minhas capacidades. |
| | | 15 Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores. |
| Autocontrolo | Controlar as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalhando sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados. | 16 Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço. |
| | | 17 Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress. |
| | | 18 Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão. |
| | | 19 Não sou impulsivo. |
| | | 20 Permaneço calmo em situações de elevada tensão. |

| Competência | Descrição | Itens |
|---|--|---|
| Capacidade de resolver problemas | Identificar problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises. | 21 Identifico problemas e antecipo soluções. |
| | | 22 Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas. |
| | | 23 Resolvo eficazmente os problemas. |
| | | 24 Resolvo habilmente os problemas. |
| | | 25 Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações. |
| Compromisso | Mostrar profunda dedicação à organização e materializar os objetivos organizacionais, com padrões de elevada exigência, procurando, permanentemente, melhorar os desempenhos próprios e dos outros. | 26 Mostro profunda dedicação à organização. |
| | | 27 Materializo os objetivos com padrões de elevada exigência. |
| | | 28 Mostro total disponibilidade e devoção à organização. |
| | | 29 Calculo os riscos para não comprometer a organização. |
| | | 30 Defendo em todas as circunstâncias os interesses da organização. |
| Comunicação | Comunicar, com facilidade, de forma oral e/ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; ter um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo. | 31 Tenho um discurso convincente. |
| | | 32 Falo com os outros de forma clara. |
| | | 33 Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência. |
| | | 34 Dou o exemplo em todas as circunstâncias. |
| | | 35 Transmito oralmente de forma clara. |
| Comunicação assertiva | Defender os direitos e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitável, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros e conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais. | 36 Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros. |
| | | 37 Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos. |
| | | 38 Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância. |
| | | 39 Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza. |
| | | 40 Em todas as situações, comunico com a máxima clareza e objetividade. |
| Coragem | Lutar para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executando ações absolutamente necessárias e, mesmo em ambientes difíceis e adversos, manter comportamentos eticamente aceitáveis. | 41 Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo. |
| | | 42 Luto sem hesitar por aquilo que considero certo. |
| | | 43 Não receio as novas situações. |
| | | 44 Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis. |
| | | 45 Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo quando executo ações. |
| Promoção e desenvolvimento | Formar e treinar os subordinados, fornecendo a informação adequada e ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais. | 46 Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos. |
| | | 47 Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores. |
| | | 48 Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores. |
| | | 49 Ensino individualmente as tarefas. |
| | | 50 Procuro que os subordinados obtenham o máximo desempenho. |

| Competência | Descrição | Itens |
|---------------------------------------|---|---|
| Empatia | Escutar de forma atenta, aberta e interessada, e compreender os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros. | 51 Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros. |
| | | 52 Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros. |
| | | 53 Tento compreender o que os outros sentem. |
| | | 54 Compreendo a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas. |
| | | 55 Uso a compreensão baseada na escuta ativa. |
| Liderança participativa | Aconselhar-se com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão. | 56 Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão. |
| | | 57 Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas. |
| | | 58 Deixo os subordinados participar na tomada de decisão. |
| | | 59 Peço a opinião dos subordinados sobre aspectos importantes do trabalho. |
| | | 60 Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações. |
| Liderança por delegação | Delegar confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confiar apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornecer a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos subordinados. | 61 Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados. |
| | | 62 Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos. |
| | | 63 Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. |
| | | 64 Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. |
| | | 65 Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo. |
| Flexibilidade e adaptabilidade | Adaptação eficaz à diversidade de situações em permanente transformação, independentemente do grupo ou grupos que se lidera, e pensar, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) reserva. | 66 Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação. |
| | | 67 Trabalho eficazmente nas várias situações. |
| | | 68 Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações. |
| | | 69 Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades. |
| | | 70 Reconheço a validade dos pontos de vista opostos. |
| Trabalho de equipa e coesão | Criar e desenvolver nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencem e à obtenção dos respetivos objetivos estratégicos. | 71 Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo. |
| | | 72 Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência |
| | | 73 Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo. |
| | | 74 Trabalho em equipas multi e interculturais com facilidade. |
| | | 75 Privilegio o grupo ao indivíduo. |

| Competência | Descrição | Itens |
|--|--|--|
| Gestor de conflitos e negociação | Incentivar e facilitar, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas. | 76 Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses |
| | | 77 Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram |
| | | 78 Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário. |
| | | 79 Resolver conflitos é uma atividade que aprecio. |
| | | 80 Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo. |
| Influência/referência | Promover em si e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação. | 81 Desperto nos outros um sentimento de referência. |
| | | 82 Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais. |
| | | 83 Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos. |
| | | 84 Sinto que os outros me admiram. |
| | | 85 Em novos projetos tenho sempre muitos voluntários. |
| Orientação para a tarefa | Fixação, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas. | 86 Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão. |
| | | 87 Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos. |
| | | 88 Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão. |
| | | 89 Procuro acima de tudo o cumprimento da missão. |
| | | 90 Mais importante que a eficiência é sem dúvida a eficácia. |
| Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização | Avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados. | 91 Reconheço o desempenho eficaz. |
| | | 92 Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações. |
| | | 93 Informo os outros quando têm uma boa execução. |
| | | 94 Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso. |
| | | 95 Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados. |
| Relações interpessoais | Relacionamento eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos. | 96 Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização. |
| | | 97 Relaciono-me de forma eficaz com os outros. |
| | | 98 Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais. |
| | | 99 Sou recetivo ao feedback dos subordinados. |
| | | 100 Mantenho uma comunicação ativa com os outros. |

| Competência | Descrição | Itens |
|-----------------------|---|---|
| Tomar decisões | Identificar os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam. | 101 Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática. |
| | | 102 Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho. |
| | | 103 Tenho a capacidade para antever as situações. |
| | | 104 Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões. |
| | | 105 Tenho facilidade em tomar decisões. |
| Transparência | Ser franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros. | 106 Sou franco e aberto com os outros. |
| | | 107 Admito sem rodeios os meus erros e falhas. |
| | | 108 Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros. |
| | | 109 Sou verdadeiro e claro em todas as minhas intervenções. |
| | | 110 Não me deixo influenciar por terceiros, sendo frontal quando discordo de certas posições. |
| Visão | Manifestar de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolver os outros nesta visão de aspiração partilhada. | 111 Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização. |
| | | 112 Visualizo o ambiente externo e interno da organização. |
| | | 113 Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo. |
| | | 114 Partilho com os outros a visão de quanto melhor podia ser a organização no futuro. |
| | | 115 Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização. |
| Proatividade | Ter iniciativa para fazer acontecer as coisas e pensar antecipadamente nas soluções para resolver os problemas. | 116 Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização. |
| | | 117 Procuro melhorar os sistemas e práticas organizacionais. |
| | | 118 Efetuo mudanças visando a melhoria da organização. |
| | | 119 Dou novas sugestões para melhorar esta organização. |
| | | 120 Nunca me contento com o que consegui, procuro sempre mais e melhor. |

Fonte: Rouco (2012).